

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, KUALITAS
INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK
PEKERJAAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* GURU**

(Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)

TESIS

Disusun untuk Memenuhi Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
Magister Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

AHMAD ALMAFAHIR

23031380009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
WALISONGO SEMARANG
2025 M/1446 H**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

Nama Lengkap : Ahmad Almafahir

NIM : 23031380009

Judul Penelitian : **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)**

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Guru

menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul:

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 18 Juni 2025

Pembuat Pernyataan,



NIM. 23031380009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www.walisongo.ac.id. http://pasca.walisongo.ac.id. http://ftk.walisongo.ac.id

0

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis Saudara/i:

Nama : **Ahmad Almafahir**
NIM : **23031380009**
Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam**
Judul : **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru**

telah diujikan pada : 18 Juni 2025

dan dinyatakan LULUS dalam ujian tesis Program Magister.

NAMA

TANGGAL

TANDATANGAN

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

Ketua/Penguji

23 / 06
2025

Dr. Naifah, M.S.I.

Sekretaris/Penguji

23 / 06
2025

Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd.

Pembimbing/Penguji

23 / 06
2025

Dr. Fatkuroji, M.Pd.

Penguji

23 / 06
2025

Dr. Dwi Istiyani, M.Ag.

Penguji

23 / 06
2025

NOTA PEMBIMBING

Semarang, 18 Juni 2025

Kepada
Yth. Dekan FITK
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.,

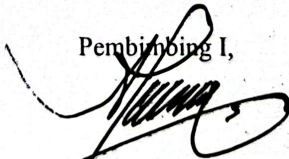
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Guru
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.,

Pembimbing I,


Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd.
NIP. 195904241983031005

NOTA PEMBIMBING

Semarang, 18 Juni 2025

Kepada
Yth. Dekan FITK
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.,

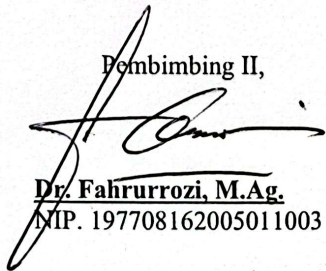
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Ahmad Almafahir**
NIM : 23031380009
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Guru
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.,

Pembimbing II,



Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
NIP. 197708162005011003

ABSTRAK

Ahmad Almafahir. 23031380009. 2025. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)”

Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru menjadi tantangan dalam meningkatkan efektivitas sekolah, sebagaimana ditunjukkan oleh data awal bahwa 72,7% guru pernah terlambat masuk kelas, 50% tidak terlibat dalam pengambilan keputusan, dan 54,5% terganggu saat rapat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap OCB guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-asosiatif, melibatkan 173 guru yang dipilih menggunakan teknik cluster random sampling. Data dikumpulkan melalui angket kuesioner dan dianalisis menggunakan SPSS versi 29 melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, analisis deskriptif, serta regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap OCB guru, baik secara parsial maupun simultan, dengan kontribusi sebesar 90,5%. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta karakteristik pekerjaan yang sesuai memiliki peran penting dalam meningkatkan OCB guru. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya peningkatan dukungan organisasi, penguatan interaksi atasan-bawahan, dan pengembangan karakteristik pekerjaan yang mendukung guna mendorong perilaku kerja ekstra guru demi mendukung efektivitas pendidikan di madrasah.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, Karakteristik Pekerjaan, *Organizational Citizenship Behavior* Guru

ABSTRACT

Ahmad Almafahir. 23031380009. 2025. “The Effect of Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Job Characteristics on Teachers’ Organizational Citizenship Behavior (Study in Islamic Junior Schools of Pandeglang Regency)”

The low Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers is a challenge in increasing school effectiveness, as indicated by initial data that 72.7% of teachers have been late to class, 50% were not involved in decision-making, and 54.5% were disturbed during meetings. This study aims to analyze the influence of perceived organizational support, leader-member exchange, and job characteristics on teachers’ OCB in Islamic Junior Schools of Pandeglang Regency, both partially and simultaneously. This study uses a quantitative approach with a descriptive-associative method, involving 173 teachers selected using cluster random sampling techniques. Data were collected through a questionnaire and analyzed using SPSS version 29 through validity, reliability, classical assumptions, descriptive analysis, and multiple linear regression tests. The results showed that perceptions of organizational support, the quality of superior-subordinate interactions, and job characteristics had a significant effect on teacher OCB, both partially and simultaneously, with a contribution of 90.5%. This finding confirms that organizational support, good relationships between superiors and subordinates, and appropriate job characteristics have an important role in improving teacher OCB. The implications of this study are the need to increase organizational support, strengthen superior-subordinate interactions, and develop supportive job characteristics to encourage extra work behavior of teachers in order to support the effectiveness of education in schools.

Key Words: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Job Characteristics, Teachers’ Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamiin, penulis panjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT. karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat membuat dan menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)” ini dengan baik.

Teriring ucapan terima kasih yang terhingga, penulis persembahkan tesis ini kepada kedua orang tua, almarhum Bapak H. Djuwaeni dan Ibu Iyoh Sa’diyah tercinta yang senantiasa memberikan rasa sayang, didikan serta doa yang selalu dipanjatkan untuk penulis.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tulisan ini tak terlepas bantuan dari berbagai pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.
2. Dr. Fatkuroji, M.Pd. selaku Ketua Jurusan S2 Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.
3. Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.

4. Dr. Fahrurrozi, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dan masukan yang detail dalam menyempurnakan penelitian ini.
5. Seluruh kepala madrasah, guru dan *stakeholder* di dua puluh Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Pandeglang yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam proses pengambilan data penelitian.
6. Adik dan kakak-kakak penulis yang selalu memberikan dukungan di setiap keadaan baik secara materi maupun emosional.
7. Teman-teman Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2023 ganjil yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya, penyusunan tesis ini telah selesai, penulis curahkan seluruh kemampuan, meskipun penulis menyadari bahwa hasil penyusunan tulisan ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kami mohon maaf atas kekurangannya, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak.

Semarang, 18 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	i
PENGESAHAN TESIS	ii
NOTA PEMBIMBING	iii
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
A. Kerangka/Kajian Teori.....	13
1. Persepsi Dukungan Organisasi	13
2. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan	29
3. Karakteristik Pekerjaan	40
4. Organizational Citizenship Behavior Guru	52
B. Kajian Pustaka	75
C. Rumusan Hipotesis	86
D. Kerangka Berpikir	87
BAB III METODE PENELITIAN.....	89

A.	Jenis dan Pendekatan Penelitian	89
B.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	90
C.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	90
D.	Variabel dan Indikator Penelitian.....	94
E.	Teknik Pengumpulan Data	105
F.	Teknik Analisis Data	107
BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA.....		128
A.	Hasil Penelitian	128
1.	Deskripsi Data	128
2.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	150
3.	Hasil Uji Hipotesis.....	157
B.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	164
C.	Keterbatasan Penelitian	189
BAB V PENUTUP.....		190
A.	Kesimpulan	190
B.	Saran	192
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Pengambilan Sampel Yount	91
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi	95
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan	98
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Variabel Karakteristik Pekerjaan.....	101
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Variabel Organizational Citizenship Behavior Guru	104
Tabel 3. 6 Tabel Skala Likert	106
Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas X1	110
Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas X2	111
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas X3	112
Tabel 3. 10 Hasil Uji Validitas Y	113
Tabel 3. 11 Kaidah Reliabilitas	115
Tabel 3. 12 Hasil Uji Reliabilitas	116
Tabel 3. 13 Pedoman Autokorelasi.....	119
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden.....	128
Tabel 4. 2 Data Total Variabel	131
Tabel 4. 3 Statistik Variabel Persepsi Dukungan Organisasi	137
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Persepsi Dukungan Organisasi	139
Tabel 4. 5 Interpretasi Data Variabel X1	140
Tabel 4. 6 Statistik Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan	141
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Persepsi Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan	142

Tabel 4. 8 Interpretasi Data Variabel X2	143
Tabel 4. 9 Statistik Variabel Karakteristik Pekerjaan	144
Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Karakteristik Pekerjaan.....	145
Tabel 4. 11 Interpretasi Data Variabel X3	147
Tabel 4. 12 Statistik Variabel OCB Guru	147
Tabel 4. 13 Distribusi Frekuensi OCB Guru	149
Tabel 4. 14 Interpretasi Data Variabel Y	150
Tabel 4. 15 Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov	151
Tabel 4. 16 Uji Normalitas Histogram.....	152
Tabel 4. 17 Uji Normalitas P-Plot	152
Tabel 4. 18 Uji Autokorelasi	153
Tabel 4. 19 Uji Multikolinearitas	154
Tabel 4. 20 Uji Heteroskedastisitas Glejser	155
Tabel 4. 21 Uji Heteroskedastisitas <i>Scatterplot</i>	156
Tabel 4. 22 Uji t Parsial H1	157
Tabel 4. 23 Uji t Parsial H2	159
Tabel 4. 24 Uji t Parsial H3	160
Tabel 4. 25 Uji F Simultan	161
Tabel 4. 26 Uji Koefisien Determinasi	162
Tabel 4. 27 Persamaan Regresi Linear	163

DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 2. 1 Visualisasi Kerangka Berpikir	88
Grafik 4. 1 Statistik Variabel Persepsi Dukungan Organisasi.....	138
Grafik 4. 2 Statistik Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan- Bawahan	141
Grafik 4. 3 Statistik Variabel Karakteristik Pekerjaan	144
Grafik 4. 4 Statistik Variabel OCB Guru.....	148

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Kuesioner

Lampiran 2 Data Responden Penelitian

Lampiran 3 Compare Means Demografik ke OCB Guru

Lampiran 4 Crosstab Demografik dan OCB Guru

Lampiran 5 Bukti Pengisian Angket Kertas

Lampiran 6 Bukti Pengisian Angket G-Form

Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Falah Karangtanjung

Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian MTS Turus

Lampiran 9 Surat Keterangan Penelitian MTs Arrohman

Lampiran 10 Surat Keterangan Penelitian Darul Ulum Al Muntashir

Lampiran 11 Surat Keterangan Penelitian MTs Arrujimah

Lampiran 12 Surat Keterangan Penelitian Mts MII Al Hikmah Cidangiang

Lampiran 13 Surat Keterangan Penelitian MTs Mathlabul Huda

Lampiran 14 Surat Keterangan Penelitian MTs AL Manshur Sukamanah

Lampiran 15 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Hidayah

Lampiran 16 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Dzullam

Lampiran 17 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Hidayah Kadulawang

Lampiran 18 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Bina Bangun

Lampiran 19 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Muhibbin

Lampiran 20 Surat Keterangan Penelitian MTs Daar El Ma'arif

Lampiran 21 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Falah

Lampiran 22 Surat Keterangan Penelitian MTs Mursyidatul Jannah

Lampiran 23 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Falah Ciekek

Lampiran 24 Surat Keterangan Penelitian MTs Al-Giffari Bantani

Lampiran 25 Surat Keterangan Penelitian MTs Muta'allimin

Lampiran 26 Surat Keterangan Penelitian MTs Attaqwa

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era pendidikan yang terus berkembang, peran guru tidak hanya terbatas pada tugas mengajar di kelas, tetapi juga mencakup kontribusi yang lebih luas terhadap kesuksesan sekolah secara keseluruhan.¹ Perilaku guru yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka menjadi semakin penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang efektif dan produktif. Dalam konteks ini, konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul sebagai aspek krusial dalam memahami dan meningkatkan kinerja guru serta efektivitas sekolah.²

Dalam konteks pendidikan, konsep OCB memiliki relevansi khusus ketika diterapkan pada perilaku guru. OCB guru didefinisikan sebagai tindakan atau perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru, baik yang ditujukan untuk membantu individu seperti siswa dan rekan kerja, maupun yang diarahkan untuk kepentingan organisasi sekolah secara keseluruhan. Perilaku ini mencakup aktivitas-aktivitas yang berada di luar deskripsi pekerjaan formal seorang guru, di mana guru secara proaktif melakukan tindakan yang melampaui ekspektasi peran

¹ Siti Nurzannah, "Peran Guru Dalam Pembelajaran," *ALACRITY: Journal of Education* 2, no. 3 (2022): 26, <https://doi.org/10.52121/alacrity.v2i3.108>.

² Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishin, 2018), 4.

mereka.³ Contoh perilaku OCB guru meliputi memberikan waktu tambahan untuk membantu siswa dengan kesulitan belajar di luar jam kerja, membantu rekan guru yang memiliki beban kerja berlebih, serta secara sukarela mengambil peran dan tugas tambahan yang tidak diwajibkan.

Pentingnya OCB guru dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas sekolah telah dibuktikan dalam beberapa penelitian terdahulu. Menurut Diana Harding dkk., guru yang menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang tinggi dapat mengembangkan institusi pendidikan menjadi lebih berdaya guna menggapai visi, misi, dan sasaran lembaga.⁴ Selain itu, Michael F. DiPaola dan Wayne K. Hoy menemukan bahwa OCB guru berkorelasi positif dan signifikan dalam peningkatan pembelajaran dan prestasi akademik siswa.⁵ Penelitian Pilot dkk., mengungkapkan bahwa semakin tinggi OCB seorang guru, semakin tinggi skor nilai Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan begitu pun sebaliknya.⁶

³ Ronit Bogler and Anit Somech, "Organizational Citizenship Behavior in School: How Does It Relate to Participation in Decision Making?," *Journal of Educational Administration* 43, no. 5 (2005): 422, <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>.

⁴ Diana Harding, Anissa Lestari Kadiyono, dan Rahma Talitha, "Organizational Citizenship Behavior untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas di Sekolah," *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi* 1, no. 1 (2020): 65.

⁵ Michael F. DiPaola and Wayne K. Hoy, "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students," *The High School Journal* 88, no. 3 (2005): 35.

⁶ Pilot et al., "Dampak Organizational Citizenship Behaviour Dan Implementasinya Terhadap Penilaian Kinerja Guru," *AMAL INSANI (Indonesian*

Meskipun pentingnya OCB guru telah diakui secara luas, namun dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan terkait rendahnya OCB di kalangan guru. Penelitian Dewi Hernita menunjukkan bahwa OCB guru masih rendah di lembaga pendidikan, dengan 76% responden menyatakan hanya kadang-kadang melakukan perilaku *altruism* dan 47% guru kurang dalam aspek *sportsmanship* atau sportivitas.⁷ Temuan serupa juga diungkapkan oleh Muhammad Fawaz Dzulfaqar, yang menemukan bahwa tingkat OCB guru di lembaga pendidikan Al-Hasra Depok berada pada kategori menengah, 61,9% dari sampel termasuk dalam kategori tersebut.⁸

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian awal peneliti dengan melakukan penyebaran kuesioner di 5 Madrasah Tsanawiyah dengan responden berjumlah 22 orang diketahui bahwa 72,7% guru menyatakan pernah terlambat masuk ke dalam kelas, 50% guru tidak melibatkan diri dalam pengambilan keputusan di madrasah, 54,5% guru menggunakan ponsel atau melakukan aktivitas lain yang mengganggu pelaksanaan rapat dan 36,6% guru tidak berpartisipasi dalam kegiatan atau program

Multidiscipline of Social Journal) 3, no. 2 (2023): 90, <https://doi.org/10.56721/amalinsani.v3i2.219>.

⁷ Dewi Hernita, "Hubungan Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Leuwiliang" (Thesis, Bogor, Universitas Pakuan, 2019), 71–72.

⁸ Muhammad Fawaz Dzulfaqar, "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Di Lembaga Pendidikan Al-Hasra Depok" (Thesis, 2022, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta), 90.

madrasah, kurang mematuhi peraturan sekolah dan mengeluh terhadap kebijakan baik yang diterapkan madrasah. Hal-hal tersebut tentunya dapat mengakibatkan menurunnya kualitas pendidikan, produktivitas sekolah, semangat kerja guru, citra sekolah, serta kolaborasi dan kerja sama tim di lingkungan madrasah tersebut.

Kondisi tersebut selaras dengan survei indikator pelayanan pendidikan Indonesia tahun 2020 yang dilakukan oleh World Bank yang meneliti di 350 sekolah (263 madrasah dan 87 sekolah) di Indonesia menjelaskan bahwa tingkat ketidakhadiran guru tinggi dengan berbagai alasan yaitu hampir seperempat dari keseluruhan guru (23,5 persen) mangkir dari kegiatan mengajar. Selain itu, dalam survei menjelaskan kepala sekolah yang tidak hadir di sekolah dengan alasan apa pun mengakibatkan guru memiliki kemungkinan dua kali lipat untuk tidak hadir, dengan tingkat ketidakhadiran guru meningkat dari 18,7 persen menjadi 45 persen ketika kepala sekolah tidak hadir. Hal tersebut mengakibatkan waktu aktual mengajar harian menjadi rendah yaitu berkurang sebesar 36 persen.⁹

Dalam konteks Kabupaten Pandeglang, penelitian ini memiliki relevansi khusus mengingat karakteristik unik daerah ini dalam hal pendidikan. Kabupaten ini menghadapi tantangan spesifik dalam pengembangan kualitas pendidikan, seperti

⁹ Noah Yarrow et al., “Measuring the Quality of MoRA’s Education Services” (Jakarta: World Bank, 2020), 49–58.

kesenjangan kualitas antara sekolah di perkotaan dan pedesaan, rasio guru dan murid, rata-rata lama sekolah (RLS) dan tingkat partisipasi siswa yang masih perlu ditingkatkan.¹⁰ Mengingat peran penting Madrasah Tsanawiyah dalam sistem pendidikan di Kabupaten Pandeglang, pemahaman yang lebih baik tentang aspek-aspek yang memengaruhi OCB guru di institusi ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap upaya peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan di daerah ini.

Mengingat dampak signifikan OCB terhadap kualitas pendidikan, produktivitas sekolah, semangat kerja guru, citra sekolah, serta kolaborasi dan kerja sama tim di lingkungan madrasah, menjadi penting untuk memahami aspek-aspek yang memengaruhi OCB guru. Beberapa aspek yang diyakini dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) antara lain yaitu kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi),¹¹ karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin,¹² persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan (*leader-*

¹⁰ Badan Pusat Statistik Provinsi Banten, “Statistik Pendidikan Provinsi Banten 2023” (Serang: BPS Provinsi Banten, 2024).

¹¹ Anjar Fatmawati and Siti Nur Azizah, “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)* 4, no. 2 (2022): 154–80, <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.78>.

¹² Philip M Podsakoff et al., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for

member exchange),¹³ serta efikasi diri, harga diri dan keterlibatan karyawan.¹⁴ *Perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.¹⁵ Sementara kualitas interaksi atasan-bawahan mengacu pada penilaian karyawan terhadap kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dianggap sebagai faktor penting yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi.¹⁶ Adapun karakteristik pekerjaan juga diyakini dapat memengaruhi OCB, karena karyawan dengan tugas yang memiliki otonomi tinggi, variasi keterampilan, dan signifikansi yang jelas cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi terhadap

Future Research,” *Journal of Management* 26, no. 3 (2000): 526, <https://doi.org/doi:10.1177/014920630002600307>.

¹³ Muhammad Irfan Sheeraz et al., “Moderating Role of Leader-Member Exchange between the Relationship of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior,” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 14, no. 3 (2020): 635.

¹⁴ Wong Chee Hoo dkk., “Impact of Self-Efficacy, Self-Esteem, Employee Engagement, And Organizational Citizenship Behaviour On Job Performance Of Academic Staff In Higher Education Institutions Of Klang Valley, Malaysia,” *Educational Administration: Theory and Practice* 30, no. 5 (2024): 9628–49, <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2226>.

¹⁵ Linda Rhoades and Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature,” *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 689, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>.

¹⁶ Hui Wang et al., “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior,” *The Academy of Management Journal* 48, no. 3 (2005): 420.

pekerjaan mereka, sehingga dapat mendorong perilaku kewargaan organisasi.¹⁷

Meskipun telah banyak penelitian dilakukan tentang OCB, tinjauan literatur menunjukkan adanya beberapa kesenjangan yang perlu ditelaah. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada satu atau dua faktor yang memengaruhi OCB, seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi.¹⁸ Padahal, OCB dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling terkait, seperti *perceived organizational support*, *leader-member exchange* dan karakteristik pekerjaan. Kedua, sebagian besar penelitian tentang OCB dilakukan kepada karyawan di perusahaan-perusahaan atau lembaga lainnya.¹⁹ Belum banyak penelitian yang mengeksplorasi konteks OCB guru di lembaga pendidikan, di mana situasi dan kondisi

¹⁷ Su-Fen Chiu and Hsiao-Lan Chen, "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction," *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33, no. 6 (January 1, 2005): 523, <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.

¹⁸ Sukanto dan Gilang, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan (Studi Kasus di PT PLN (PERSERO) APJ Bandung)"; Sarmawa, Suryani, dan Riana, "Commitment and Competency as an Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effect on the Performance."

¹⁹ Fatmawati dan Azizah, "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening"; Ulhaq, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang)"; Sukanto dan Gilang, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan (Studi Kasus di PT PLN (PERSERO) APJ Bandung)."

organisasi dapat berbeda. Ketiga, cakupan lokasi penelitian ini lebih luas, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya berfokus pada satu tempat. Sedangkan studi ini melibatkan Madrasah Tsanawiyah di satu kabupaten. Keempat, terdapat perbedaan dalam hal populasi dan sampel penelitian, sehingga rumusan yang digunakan dalam penelitian pun berbeda.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengusulkan sebuah studi berjudul "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang determinan OCB guru dalam konteks budaya dan lingkungan kerja di lembaga pendidikan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi landasan bagi pihak madrasah dalam mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan OCB guru, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan proses belajar mengajar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang?

2. Apakah persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan berpengaruh secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.
- b. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.
- c. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.

- d. Untuk menganalisis dan mengukur pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Aspek Teoretis

Studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pada kemajuan pemikiran, perkembangan, dan ilmu pendidikan, terutama dalam aspek pengelolaan sumber daya pengajar dan perilaku organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat mengungkap cara-cara efektif untuk meningkatkan persepsi guru terhadap dukungan organisasi, kualitas hubungan dengan atasan, serta karakteristik pekerjaan yang optimal.

Tujuan akhirnya adalah menciptakan dampak positif pada perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) di kalangan tenaga pendidik. Selain itu, temuan dari kajian ini dapat menjadi sumber referensi berharga bagi para akademisi dan praktisi dalam upaya pengembangan riset lebih lanjut di masa mendatang.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat praktis bagi beragam pihak dalam ekosistem pendidikan, yaitu:

a. Kementerian Agama

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan untuk menyusun kebijakan dan program pengembangan yang mendukung peningkatan perilaku kewargaan organisasi (OCB) guru. Kementerian dapat merumuskan kebijakan untuk memperkuat dukungan organisasi dan memperbaiki kualitas interaksi antara atasan dan bawahan di madrasah.

b. Madrasah

Madrasah dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk merancang strategi peningkatan OCB guru melalui penguatan karakteristik pekerjaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, serta memperbaiki hubungan antarpersonel dalam organisasi.

c. Para Guru

Guru dapat menggunakan penelitian ini sebagai refleksi untuk lebih memahami faktor-faktor yang memengaruhi OCB mereka, termasuk persepsi dukungan dari organisasi, interaksi dengan atasan, dan aspek-aspek pekerjaan yang mereka hadapi sehari-hari.

d. Orang Tua Murid

Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana OCB guru dapat memberikan efek pada produktivitas dan kesejahteraan guru, yang pada akhirnya berdampak pada mutu pendidikan yang diterima oleh peserta didik.

e. Pembaca Umum dan Akademisi

Penelitian ini akan memperkaya literatur terkait dengan hubungan antara persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, karakteristik pekerjaan, dan OCB , khususnya dalam konteks pendidikan di madrasah. Akademisi dapat menggunakan hasil ini untuk studi lebih lanjut di bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya pada bidang sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka/Kajian Teori

1. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi (*perceived organizational support*) adalah suatu konstruk yang menjelaskan tingkat keyakinan atau perspektif karyawan terkait sejauh mana institusi tempat mereka bernaung memberikan apresiasi terhadap kontribusi yang telah mereka sumbangkan serta memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi mereka. Menurut Eisenberger dan Huntington, POS diartikan sebagai persepsi pekerja mengenai tingkat kepedulian organisasi terhadap sumbangsih yang telah mereka berikan serta level perhatian institusi terhadap kesejahteraan personal mereka.²⁰ Dengan kata lain, POS menggambarkan tingkat kepercayaan pekerja bahwa lembaga menghargai upaya yang telah mereka lakukan serta memperlihatkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan mereka secara menyeluruh.

²⁰ Robert Eisenberger and Robin Huntington, "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology* 71, no. 3 (1986): 501.

Persepsi dukungan organisasi terkonstruksi melalui beragam aspek perilaku organisasi kepada pegawai, yang kemudian menghasilkan interpretasi pegawai dalam memahami motivasi di balik berbagai kebijakan yang diimplementasikan oleh institusi tersebut. Penilaian ini berkaitan erat dengan bagaimana individu memaknai hubungan mereka dengan organisasi secara keseluruhan. Menurut perspektif yang dipaparkan oleh Robbins dan Coulter, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dikonseptualisasikan sebagai suatu keyakinan menyeluruh yang dimiliki oleh pegawai bahwa institusi menghargai sumbangsih yang telah mereka kontribusikan dan mempertimbangkan kesejahteraan personal mereka.²¹ Secara sederhana, persepsi dukungan organisasi menggambarkan level keyakinan pegawai mengenai apresiasi organisasi terhadap jerih payah mereka serta kepedulian institusi terhadap kebaikan hidup mereka.

Persepsi dukungan organisasi terbentuk melalui cara karyawan menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kinerja mereka, serta sejauh mana

²¹ Stephen P Robbins and Mary Coulter, *Management*, 11th ed. (New York: Pearson Education, inc, 2012), 405.

penghargaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka.²²

Krishnan dan Mary memberikan sudut pandang tambahan dengan mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai persepsi dan penilaian pekerja tentang seberapa jauh perusahaan mereka mengakui serta menghargai partisipasi dan keterlibatan yang mereka tunjukkan.²³

Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nahl/16: 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنُجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan”

Menurut penjelasan dalam tafsir Ibnu Katsir, ayat ini mengandung janji Allah SWT kepada siapa pun

²² Robert Eisenberger et al., “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention.,” *The Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 569, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.

²³ Jayasree Krishnan and V. Sheela Mary, “Perceived Organisational Support - An Overview on Its Antecedents and Consequences,” *International Journal of Multidisciplinary Research* 2, no. 4 (2012): 2.

yang beramal saleh—yakni amal yang sejalan dengan Kitab Allah (al-Qur'an) dan Hadits Nabi Muhammad SAW— baik untuk laki-laki maupun perempuan. Amal saleh yang diperintahkan tersebut telah ditetapkan oleh Allah, yang akan memberikan imbalan berupa kehidupan yang berkualitas di dunia serta pahala yang lebih optimal di akhirat. Kehidupan berkualitas ini meliputi beragam wujud ketenangan dan kedamaian.²⁴

Penjelasan tafsir di atas dapat dihubungkan dengan konsep persepsi dukungan organisasi dalam konteks lingkungan kerja. Ketika seorang pegawai merasakan adanya *support* dari organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk terlibat dalam perilaku konstruktif, yang dalam konteks spiritual dapat diinterpretasikan sebagai manifestasi amal saleh.

Dukungan organisasi yang memadai turut berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya menghasilkan atmosfer kerja yang kondusif dan penuh ketenangan, sejalan dengan prinsip Allah tentang kehidupan yang berkualitas. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi tidak hanya berpengaruh pada performa individu, tetapi juga

²⁴ Abdullah bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir*, trans. M. Abdul Ghoffar E.M and Abu Ihsan al-Atsari, Jilid 5 (Bogor: Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2004), 103.

membentuk iklim kerja yang konstruktif, mendukung terciptanya ketenangan batin dan kebahagiaan di lingkungan kerja.

Rasulullah SAW bersabda:

مَنْ نَفَّسَ عَنْ أَخِيهِ الْمُسْلِمِ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا نَفَّسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ
كُرْبِ الْآخِرَةِ

"Barang siapa memudahkan satu kesulitan dari saudaranya sesama muslim di dunia maka Allah akan memudahkan baginya kesulitan di dunia dan di akhirat."
(HR. Muslim: 2699)

Dalam kitab *Jami' Al-'Ulum Wa Al-Hikam* menjelaskan bahwa kata *Al-Kurbah* merupakan kondisi kepedihan yang sangat memberatkan, menyebabkan seseorang mengalami penderitaan dan kesedihan yang mendalam. Ganjaran bagi mereka yang melakukan tindakan meringankan beban penderitaan orang lain adalah Allah SWT akan memberikan keringanan atas kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi.²⁵ Kenapa Rasul tidak bersabda, "Dari salah satu kesempitan dunia dan akhirat," Terdapat pandangan yang menyatakan bahwa *kurab* (kesulitan-kesulitan berat) yang luar biasa tersebut tidak dialami oleh seluruh umat manusia di muka bumi

²⁵ Zayn Al-Din Abu Al-Faraj 'Abd Al-Rahman Ibn Rajab, *Jami' Al-'Ulum Wa Al-Hikam Fi Syarh Khamsin Hadisan Min Jawami' Al-Kalim*, II, n.d., 286.

ini. Di sisi lain, ada pula pendapat yang menegaskan bahwa segala bentuk kesulitan dan cobaan yang dialami di kehidupan dunia ini tidaklah sebanding jika dipertimbangkan dengan kesulitan dan siksaan yang akan dihadapi di alam akhirat kelak.²⁶

Hadis tersebut menekankan keutamaan dalam membantu sesama muslim yang sedang mengalami kesulitan. Jika dikaitkan dengan konsep persepsi dukungan organisasi, makna hadis ini menjadi sangat relevan. Ketika suatu organisasi memberikan dukungan kepada karyawannya—baik berupa bantuan profesional, dukungan emosional, maupun penyelesaian terhadap permasalahan kerja—hal ini akan membentuk persepsi positif dari karyawan terhadap organisasi. Persepsi positif ini pada gilirannya mendorong karyawan untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja dan loyalitas. Sejalan dengan pesan hadis bahwa setiap kebaikan akan dibalas dengan kebaikan, maka dukungan organisasi yang dirasakan akan menciptakan siklus timbal balik yang positif dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

Dalam perspektif Islam, dukungan organisasi berkaitan erat dengan prinsip *ta'awun* (tolong-menolong). Al-Ghazali dalam *Ihya Ulumuddin*

²⁶ Ibn Rajab, 287.

menekankan bahwa dukungan dalam komunitas Muslim bukan hanya bersifat material, tetapi juga moral dan spiritual yang menciptakan ikatan solidaritas sosial (*asabiyyah*),²⁷ sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Ibn Khaldun dalam *Muqaddimah*. Dalam konteks organisasi pendidikan, dukungan organisasi dipahami sebagai manifestasi dari prinsip *ukhuwah* (persaudaraan) dan *ta'ashshub* (kepedulian kolektif) yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Muhammad Abduh sebagai reformis Islam modern menegaskan bahwa *ta'awun* dalam organisasi modern harus diwujudkan melalui sistem yang memastikan kesejahteraan, pengembangan kapasitas, dan pengakuan terhadap kontribusi setiap anggota organisasi.²⁸ Hal ini sejalan dengan konsep *ri'ayah* (kepedulian) dan *mas'uliyah* (tanggung jawab) dalam kepemimpinan Islam yang dikemukakan oleh Al-Mawardi dalam *Al-Ahkam as-Sultaniyyah*, di mana pemimpin organisasi memiliki kewajiban untuk memberikan dukungan optimal kepada bawahannya.²⁹

²⁷ Asmuni, *Terjemah Ihya' Ulumuddin* (Bekasi: Darul Falah, 2010).

²⁸ Muhammad Abduh, *Risalah Tauhid*, trans. Firdaus A.N (Jakarta: Bulan Bintang, 1993).

²⁹ Abu al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Mawardi, *Al-Ahkam as-Sultaniyyah: The Laws of Islamic Governance*, trans. Asadullah Yate (London: Ta-Ha Publishers, 1996).

Berdasarkan uraian mengenai berbagai konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah manifestasi dari perhatian yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Bentuk perhatian ini mencerminkan apresiasi terhadap kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan, sekaligus menunjukkan kepedulian organisasi terhadap pekerjaan dan peran yang mereka jalankan dalam lingkungan kerja.

b. Faktor-Faktor Persepsi Dukungan Organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi merupakan aspek penting yang berkontribusi terhadap bagaimana individu dalam suatu organisasi merasa didukung oleh institusi tempat mereka bekerja. Menurut Ghani dan Hussin terdapat beberapa faktor utama yang berpengaruh, yaitu:

- 1) Kepercayaan (*trust*): Kepercayaan antara karyawan dan organisasi menciptakan rasa aman dan keyakinan bahwa organisasi bertindak demi kepentingan terbaik mereka. Kepercayaan ini menjadi fondasi dalam hubungan kerja yang harmonis.
- 2) Akses Mendapatkan Informasi: Karyawan yang memiliki akses mudah terhadap informasi penting dalam organisasi cenderung merasa lebih dihargai dan didukung. Transparansi informasi membantu meningkatkan rasa keterlibatan dan partisipasi.

- 3) Akses Mendapatkan Pembelajaran dan Pengembangan: Kesempatan untuk belajar dan berkembang meningkatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi memperhatikan kemajuan karier mereka. Ini juga memperkuat loyalitas terhadap organisasi.³⁰

Farasat dan Ziaaddini menambahkan perspektif lain mengenai faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi, antara lain:

- 1) Memberikan Penghargaan kepada Karyawan: Pemberian penghargaan atas kontribusi dan pencapaian karyawan dapat meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai usaha mereka. Ini mencakup penghargaan finansial maupun non-finansial.
- 2) Memperhatikan Kesejahteraan: Upaya organisasi dalam mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan mencerminkan perhatian yang tulus terhadap individu dalam organisasi.
- 3) Peduli terhadap Karyawan: Bentuk perhatian yang nyata, seperti memberikan dukungan saat karyawan menghadapi tantangan pribadi atau pekerjaan, menunjukkan kepedulian organisasi.

³⁰ Nik Azida Abd Ghani and Tengku Ahmad Badrul Shah Raja Hussin, "Antecedents of Perceived Organizational Support," *Canadian Social Science* 5, no. 6 (2009): 123–24, <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720090506.013>.

- 4) Kondisi Kerja: Lingkungan kerja yang kondusif, ketersediaan fasilitas yang memadai, serta terjalinnya hubungan interpersonal yang harmonis, memainkan peran penting dalam menciptakan rasa nyaman dan diterima dalam organisasi.³¹
- c. Dampak dan Pentingnya Dukungan Organisasi dalam Pendidikan

Dukungan organisasi dalam konteks pendidikan sangat penting karena guru menghadapi berbagai tantangan unik yang memerlukan dukungan struktural dan emosional dari lembaga pendidikan. Guru sering kali bekerja di bawah tekanan untuk memenuhi standar akademik, menangani kebutuhan siswa yang beragam, dan memenuhi ekspektasi administratif yang tinggi.

- 1) Meningkatkan Perasaan Aman dan Keterlibatan Guru

Persepsi dukungan organisasi memberikan perasaan aman bagi guru dalam menjalankan tugasnya, terutama ketika mereka merasa didukung oleh pimpinan sekolah dan rekan kerja. Perasaan aman ini membuat guru lebih percaya diri dalam mengimplementasikan metode pengajaran yang inovatif dan berani bereksperimen dengan

³¹ Ebrahim Farasat and M. Ziaaddini, "Perceived Organizational Support and Deviant Behavior," *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 3, no. 5 (2013): 517–28.

pendekatan baru, tanpa khawatir terhadap konsekuensi negatif yang mungkin timbul.

Studi Skaalvik dan Skaalvik menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh sekolah dan kebijakan yang mendukung pengembangan guru dapat mengurangi kecemasan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Dengan demikian, dukungan organisasi mendorong guru untuk lebih terlibat dalam kegiatan, baik dalam pengajaran di kelas maupun partisipasi di kegiatan tambahan yang mendukung pengembangan siswa.³²

2) Meningkatkan Komitmen Organisasi

POS mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang kuat pada pekerja. Berdasarkan prinsip timbal balik, pegawai yang merasakan adanya *support* dari organisasi cenderung menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Hal ini mengakibatkan peningkatan komitmen afektif, dimana pegawai mengalami ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, dan lebih bersedia untuk

³² Einar M. Skaalvik and Sidsel Skaalvik, "Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession—What Do Teachers Say?," *International Education Studies* 8, no. 3 (2015): 181–92, <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n3p181>.

berkontribusi melebihi ekspektasi demi mencapai tujuan organisasi.³³

3) Efek Positif pada Pekerjaan

POS memiliki dampak positif pada aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan, terutama dalam hal kepuasan kerja dan suasana hati karyawan. Dengan adanya POS, karyawan cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap penghargaan atas kinerja mereka dan merasa yakin akan mendapatkan bantuan ketika diperlukan. Selain itu, POS juga berkontribusi pada peningkatan rasa kompetensi dan nilai diri karyawan, yang pada gilirannya menciptakan suasana hati yang lebih positif di tempat kerja.³⁴

4) Meningkatkan Kinerja Organisasi

POS memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan mendorong perilaku yang menguntungkan organisasi. Karyawan yang merasa didukung cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan

³³ Susi Nurhayati, "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap OCB Guru SMP Negeri di Kecamatan Cakung Jakarta Timur," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2014): 977, <https://doi.org/10.21009/jmp.v5i2.1978>.

³⁴ Sri Ningsih and Sukardi, "The Influence of Pedagogical Competence and Organizational Support on Teacher Performance," *Untag Business and Accounting Review* 2, no. 2 (2023): 53, <https://doi.org/10.56444/ubar.v2i2.4447>.

sering kali melakukan tindakan-tindakan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Hal ini dapat mencakup perilaku seperti melindungi organisasi dari berbagai risiko, berbagi pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat, serta menunjukkan inisiatif dalam memecahkan masalah organisasi.³⁵

5) Mendorong Kolaborasi dan Inovasi Pengajaran

Dukungan organisasi juga mendorong terciptanya lingkungan kolaboratif yang memfasilitasi pertukaran ide dan inovasi dalam proses pengajaran. Ketika guru merasa didukung, mereka lebih terbuka untuk bekerja sama dengan rekan mereka, berbagi sumber daya, dan mengembangkan pendekatan pengajaran yang lebih efektif. Menurut penelitian oleh Tschannen-Moran, dukungan dari organisasi berperan dalam membangun iklim kerja yang kondusif untuk kolaborasi. Dalam konteks ini, dukungan organisasi tidak hanya membantu guru dalam mencapai tujuan mereka tetapi juga mendorong guru untuk mengadopsi metode pengajaran yang inovatif,

³⁵ Sedat Alev, "The Effect of School Administrators' Use of Motivational Language on Teachers' Organizational Support Perceptions and Work Engagement," *Cukurova University Faculty of Education Journal* 53, no. 1 (2024): 251, <https://doi.org/10.14812/cuefd.1355418>.

seperti integrasi teknologi dalam pembelajaran atau penerapan pembelajaran berbasis proyek.³⁶

d. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Berdasarkan pandangan Rhoades dan Eisenberger, terdapat tiga dimensi persepsi dukungan organisasi yaitu:

1) *Fairness* (keadilan)

Fairness merupakan salah satu aspek fundamental dalam persepsi dukungan organisasi (POS), yang mengacu pada tingkat keyakinan pegawai bahwa proses dan hasil distribusi sumber daya di dalam organisasi dilakukan secara adil. Konsep keadilan ini terkategori menjadi tiga tipologi, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional.

Keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana hasil yang diterima karyawan dipandang sepadan dengan kontribusi yang telah mereka berikan. Di sisi lain, keadilan prosedural berkenaan dengan keadilan dalam sistem atau tata cara yang diterapkan untuk menetapkan distribusi sumber daya, yang mencakup aspek-aspek seperti konsistensi, kebebasan dari bias, akurasi informasi, kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta

³⁶ Megan Tschannen-Moran, "Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust," *Journal of Educational Administration*, no. Chapter 6 (2003): 24–26.

kesesuaian dengan prinsip etika. Adapun keadilan interaksional berfokus pada bagaimana kualitas perlakuan interpersonal diterapkan dalam proses tersebut, termasuk apakah karyawan diperlakukan dengan hormat, bermartabat, kejujuran, dan kesopanan.

Ketika para pekerja merasa diperlakukan secara adil, baik dalam hal hasil, proses, maupun interaksi interpersonal, maka persepsi mereka terhadap dukungan organisasi akan cenderung meningkat secara signifikan.

2) *Supervisor Support* (dukungan atasan)

Pemimpin berfungsi sebagai agen fungsional organisasi yang mempunyai tanggung jawab dalam mengarahkan serta melakukan evaluasi terhadap produktivitas bawahan. Bentuk dukungan dari atasan dapat diwujudkan melalui berbagai tindakan, seperti memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif terhadap kinerja, menyampaikan instruksi dan bimbingan yang jelas guna membantu karyawan menjalankan tugasnya secara optimal, serta melakukan evaluasi kinerja secara adil dan akurat. Ketika karyawan merasakan bahwa atasan memberikan dukungan melalui *feedback*, arahan, dan penilaian yang objektif, mereka cenderung menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk

penghargaan dan afeksi organisasi terhadap kontribusi mereka. Dengan demikian, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi pun akan meningkat.

3) *Organizational Rewards and Job Conditions*
(apresiasi organisasi dan kondisi kerja)

Organizational Rewards and Job Conditions merujuk pada seberapa jauh pekerja mempersepsikan bahwa lembaga mengapresiasi kontribusi mereka melalui pemberian penghargaan dan penyediaan kondisi kerja yang mendukung. Aspek ini mencakup berbagai indikator, seperti kompensasi (gaji), bonus, peluang promosi, pengakuan atas prestasi, jaminan keamanan kerja, tingkat otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk mengikuti pelatihan, serta ketersediaan sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas. Apabila organisasi memberikan penghargaan yang memadai dan menghadirkan atmosfer kerja yang kondusif, kondisi tersebut menggambarkan bentuk pengakuan organisasi terhadap sumbangsih karyawan serta perhatiannya terhadap *well-being* mereka.³⁷

³⁷ Rhoades and Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," 699–700.

2. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

a. Pengertian Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan konsep kepemimpinan yang menitikberatkan pada kualitas relasi diadik antara pimpinan dengan bawahannya dalam suatu organisasi. Konsep ini menguraikan bahwa pimpinan mengembangkan hubungan yang beragam dengan masing-masing anggota tim, dan variasi kualitas relasi tersebut dapat memberikan dampak pada berbagai aspek, baik di tingkat personal maupun institusi.³⁸

Menurut Martin dkk., *Leader-Member Exchange* (LMX) dikonseptualisasikan sebagai mutu hubungan interpersonal antara seorang karyawan dengan atasan langsungnya. Konsep ini menekankan bahwa pemimpin tidak selalu memperlakukan semua bawahannya secara seragam, melainkan menjalin hubungan yang bersifat unik dengan masing-masing individu. Tingkat kualitas hubungan ini dapat berbeda-beda, mulai dari hubungan

³⁸ Adrie Oktavio, "To What Extent Is Leader-Member Exchange and Psychological Safety Able to Influence Counterproductive Work Behavior? Evidence from the Hospitality Industry in Surabaya, Indonesia," *SHS Web of Conferences* 76 (2020): 2, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601001>.

yang berkualitas rendah hingga hubungan yang berkualitas tinggi.³⁹

Dalam konteks yang lebih luas, Gottfredson dkk., mendefinisikan LMX sebagai pendekatan relasional terhadap kepemimpinan yang menekankan pentingnya hubungan diadik dalam proses kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa LMX bukan hanya tentang bagaimana pemimpin memengaruhi bawahan, tetapi juga bagaimana bawahan dapat memengaruhi pemimpin mereka melalui kualitas hubungan yang mereka bangun.⁴⁰

Selain itu, Cropanzano dkk., menggambarkan LMX sebagai teori pertukaran sosial yang berfokus pada hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Mereka menekankan bahwa LMX melibatkan pertukaran sumber daya baik yang berwujud (misalnya, tugas yang menantang) maupun tidak berwujud (misalnya, dukungan emosional) antara kedua belah pihak.⁴¹

³⁹ Robin Martin et al., "Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review," *Personnel Psychology* 69, no. 1 (2015): 2, <https://doi.org/10.1111/peps.12100>.

⁴⁰ Ryan K. Gottfredson, Sarah L. Wright, and Emily D. Heaphy, "A Critique of the Leader-Member Exchange Construct: Back to Square One," *The Leadership Quarterly* 31, no. 6 (December 2020): 2–3, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>.

⁴¹ Russell Cropanzano, Marie T. Dasborough, and Howard M. Weiss, "Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange," *Academy of Management Review* 42, no. 2 (2017): 237–38, <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>.

Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nisa/4:58 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ

تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Dalam Tafsir At-Thabari, Abu Ja'far menjelaskan bahwa ayat ini berisi perintah Allah kepada para pemimpin kaum muslimin untuk menunaikan amanah yang telah dipercayakan kepada mereka, khususnya dalam mengelola harta rampasan perang, hak-hak rakyat, harta, dan sedekah dengan cara yang benar sesuai ketentuan Allah. Para pemimpin dilarang berlaku zalim, memonopoli, atau menyalahgunakan amanah tersebut, dan hanya boleh mengambil bagian yang telah diizinkan. Selain itu, mereka diperintahkan untuk menetapkan perkara di antara manusia dengan adil dan bijaksana, sebagai bentuk nasihat dan pelajaran dari

Allah agar amanah dapat dilaksanakan dengan baik dan keputusan dapat ditetapkan dengan seadil-adilnya.⁴²

Konsep adil dalam pandangan Ibnu Taimiyah terbagi kepada keadilan untuk mengatur perkara dunia dan keadilan untuk mengatur perkara dunia sekaligus akhirat. Dalam mengatur perkara dunia, keadilan dapat ditegakkan oleh seorang Muslim maupun non-Muslim. Jika orang kafir berbuat adil, ia akan mendapatkan buah dari keadilan tersebut dalam urusan yang ia perkarakan, tetapi ia tidak mendapatkan pahala di akhirat. Sementara seorang Muslim, jika ia berbuat adil dalam suatu urusan, ia akan mendapatkan buah dari keadilan tersebut, sekaligus juga mendapatkan pahala di akhirat. Dalam *As-Siyasah asy-Syar'iyah*, beliau mengembangkan konsep *wilayah* (kepemimpinan) yang menekankan bahwa kualitas interaksi pemimpin dengan bawahannya harus mencerminkan sifat-sifat *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas).⁴³

Penjelasan tafsir dan konsep kepemimpinan Ibnu Taimiyah menekankan pentingnya amanah dan keadilan

⁴² Abu Ja'far Muhammad bin Jarir at-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, trans. Ahsan, Jilid 7 (Yogyakarta: Pustaka Azzam, 2007), 247–48.

⁴³ Cep Gilang Fikri Ash-Shufi, Agus Mulyana, and Fajrin Dzul Fadhlil, “Konsep Kepemimpinan Adil Ibnu Taimiyah dan Relevansinya dengan Demokrasi Indonesia,” *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam* 17, no. 1 (2021): 57, <https://doi.org/10.24042/tps.v17i1.8601>.

dalam kepemimpinan, di mana seorang pemimpin harus menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, tidak bersikap zalim, dan mengambil keputusan secara adil. Jika dikaitkan dengan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, interpretasi ayat ini sangat relevan karena menyoroti bagaimana seharusnya kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya dibangun - yaitu berdasarkan prinsip amanah dan keadilan. Ketika seorang atasan menjalankan kepemimpinannya sesuai prinsip-prinsip tersebut (seperti tidak menyalahgunakan wewenang, berlaku adil dalam pembagian tugas dan penghargaan, serta bijaksana dalam pengambilan keputusan), hal ini akan memengaruhi bagaimana bawahan memersepsikan kualitas interaksi mereka dengan atasannya. Persepsi positif ini pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Selain itu, Rasulullah SAW. bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِيَّاكُمْ وَسُوءَ ذَاتِ الْبَيْنِ فَإِنَّهَا الْخَالِقَةُ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ صَحِيحٌ غَرِيبٌ مِنْ هَذَا الْوَجْهِ وَمَعْنَى قَوْلِهِ وَسُوءَ ذَاتِ الْبَيْنِ إِنَّمَا يَعْنِي الْعَدَاوَةَ وَالْبُغْضَاءَ وَقَوْلُهُ الْخَالِقَةُ يَقُولُ إِنَّهَا تَخْلُقُ الدِّينَ

"Jauhilah oleh kalian interaksi sosial yang buruk, karena bisa menjadi penghancur. Abu Isa berkata, Hadits ini shahih gharib dari jalur sanad ini, adapun makna sabda

beliau, "Interaksi sosial yang buruk" maksudnya adalah permusuhan dan kebencian, sedangkan yang dimaksud haliqah adalah bahwa interaksi sosial yang buruk itu dapat memangkas agama seseorang." (HR. Tirmidzi: 2432)

Hadis tersebut berbicara tentang larangan melakukan interaksi sosial yang buruk (*su'u dzatil bain*) karena dapat merusak atau "memangkas" agama seseorang. Jika dikaitkan dengan variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, hadis ini menekankan pentingnya menjaga kualitas hubungan yang baik dalam organisasi, karena interaksi yang buruk antara atasan dan bawahan dapat menimbulkan permusuhan dan kebencian yang tidak hanya merusak produktivitas kerja, tetapi juga dapat berdampak negatif pada aspek spiritual dan moral dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan, dapat dikonklusikan bahwa persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan adalah kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahannya, yang berperan penting dalam memengaruhi berbagai hasil kerja serta perilaku dalam organisasi.

b. Tingkatan Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX)

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) mengemukakan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat diklasifikasikan ke dalam dua tingkatan utama berdasarkan kualitas interaksi yang terjalin, yaitu:

1) *High Quality Leader Member Exchange*

Pada hubungan *high*-LMX, atasan dan bawahan menjalin hubungan yang lebih personal, dilandasi oleh kepercayaan, rasa saling menghargai, dan komunikasi yang terbuka. Dalam hubungan ini, terjadi pertukaran informasi secara intensif, dan kedua belah pihak saling memberikan dukungan. Bawahan yang termasuk dalam kelompok *high*-LMX umumnya merasa lebih dihargai, memiliki peluang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting, mendapatkan tugas-tugas yang menantang, serta memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karier.

Karyawan dengan hubungan *high*-LMX biasanya menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan berperan aktif dalam berbagai aktivitas organisasi. Mereka juga cenderung melakukan perilaku ekstra-peran atau OCB, seperti menolong rekan kerja, merampungkan tugas secara proaktif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Organisasi yang didominasi oleh hubungan *high*-LMX umumnya lebih efisien, inovatif, dan memiliki tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang rendah,

karena para anggota tim merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional dengan pimpinan.⁴⁴

2) *Low Quality Leader Member Exchange*

Sebaliknya, dalam hubungan *low*-LMX, interaksi antara atasan dan bawahan bersifat terbatas, cenderung formal, dan lebih bersifat transaksional. Bawahan dalam kelompok *low*-LMX sering kali merasa kurang dihargai, tidak mendapatkan akses yang cukup terhadap sumber daya, serta memiliki peluang yang terbatas untuk berkembang secara profesional.

Karyawan dengan hubungan *low*-LMX cenderung kurang termotivasi dan jarang menunjukkan inisiatif di luar tugas yang menjadi kewajiban mereka. Tingkat partisipasi dan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi pun cenderung rendah, yang pada akhirnya dapat memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki banyak hubungan *low*-LMX sering menghadapi tantangan seperti

⁴⁴ Di Zhao, Jianlin Wu, and Jibao Gu, "Higher-Quality Leader-Member Exchange (LMX), Higher-Level Voice? The Impact of LMX Differentiation and LMX Mean on Promotive and Prohibitive Team Voice," *Curr Psychol* 41 (2022): 4694–95, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00985-w>.

rendahnya kepuasan kerja, tingginya tingkat absensi, dan meningkatnya angka *turnover* karyawan.⁴⁵

c. Dimensi Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Liden dan Maslyn mengemukakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam teori *Leader-Member Exchange* (LMX) dapat dijabarkan ke dalam empat dimensi utama, yaitu:

1) *Contribution* (kontribusi)

Kontribusi berkaitan dengan persepsi tentang kualitas dan kuantitas upaya yang diberikan oleh kedua belah pihak untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan kualitas kerja yang diberikan, kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi, dan secara proaktif mencari cara untuk meningkatkan kinerja tim dengan berbagi ide dan sumber daya.

Tingkat kontribusi yang tinggi dari kedua belah pihak—baik pemimpin maupun bawahan—dapat membentuk lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, di mana budaya inovasi serta perbaikan berkelanjutan menjadi bagian integral dari aktivitas organisasi sehari-hari. Pemimpin yang menghargai kontribusi bawahan cenderung memberikan lebih

⁴⁵ Geir Thompson, Robert Buch, and Lars Glasø, “Low-Quality LMX Relationships, Leader Incivility, and Follower Responses,” 44(1), 17-26.,” *Journal of General Management* 44, no. 1 (2018): 22–23, <https://doi.org/10.1177/0306307018788808>.

banyak peluang dan sumber daya, sementara bawahan yang berkontribusi tinggi sering mendapatkan lebih banyak kepercayaan dan otonomi dalam pekerjaan mereka.

2) *Affect* (afeksi)

Afeksi merujuk pada ikatan emosional yang terbentuk antara pemimpin dan anggota tim. Ini mencakup perasaan saling menyukai, kenyamanan dalam berinteraksi, dan empati terhadap situasi pribadi yang melampaui hubungan kerja formal.

Ketika tingkat afeksi antara atasan dan bawahan tinggi, keduanya cenderung menikmati interaksi satu sama lain, berkomunikasi dengan lebih terbuka, serta menunjukkan empati yang lebih besar. Kondisi ini dapat membentuk suasana kerja yang lebih konstruktif, meningkatkan semangat dan moral tim, serta memfasilitasi kerja sama yang lebih efektif. Namun demikian, penting untuk menjaga keseimbangan agar afeksi tersebut tidak mengurangi profesionalisme atau menimbulkan praktik favoritisme.

3) *Loyalty* (kesetiaan)

Kesetiaan menggambarkan tingkat dukungan dan pembelaan yang diberikan oleh pemimpin dan anggota tim satu sama lain, terutama dalam situasi yang menantang atau di hadapan pihak luar. Ini

mencakup kesediaan untuk mendukung keputusan, berkomitmen terhadap tujuan organisasi. membela reputasi dan integritas satu sama lain, serta konsisten dalam mendukung kebijakan organisasi. Kesetiaan yang kuat dapat meningkatkan rasa aman dalam hubungan kerja, mendorong pengambilan risiko yang terukur, dan membangun kepercayaan jangka panjang. Namun, kesetiaan harus diimbangi dengan integritas dan objektivitas, memastikan bahwa dukungan tidak diberikan secara membabi buta atau mengorbankan etika profesional.

4) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan adalah tingkat keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin dan anggota tim terhadap integritas, reliabilitas, dan kompetensi satu sama lain. Kepercayaan ini dibangun melalui interaksi yang konsisten baik dalam ucapan maupun tindakan, keterbukaan dalam komunikasi, dan pemenuhan tanggung jawab dari waktu ke waktu.

Ketika ada kepercayaan yang kuat, pemimpin lebih cenderung mendelegasikan tugas-tugas penting dan memberikan otonomi lebih besar kepada bawahannya. Sebaliknya, bawahan yang percaya pada pemimpinnya akan lebih terbuka dalam berbagi ide, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko yang terukur untuk inovasi. Kepercayaan juga

memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dan efisien, karena kedua belah pihak merasa aman untuk berbicara secara terbuka tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dalam lingkungan kerja dengan tingkat kepercayaan tinggi, kolaborasi menjadi lebih lancar, konflik dapat diselesaikan dengan lebih konstruktif, dan kinerja tim secara keseluruhan cenderung meningkat.⁴⁶

3. Karakteristik Pekerjaan

a. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan telah menjadi topik penting dalam penelitian organisasi dan psikologi industri selama beberapa dekade. Para ahli telah berusaha mendefinisikan konsep ini untuk memahami bagaimana desain pekerjaan dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan, yang juga dikenal sebagai *job characteristics*, menggambarkan aspek-aspek internal dari suatu pekerjaan yang memiliki potensi untuk memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan organisasi. Hackman dan Oldham mengajukan gagasan bahwa sebuah pekerjaan dapat

⁴⁶ Robert C. Liden and John M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development," *Journal of Management* 24, no. 1 (February 1998): 45–47, <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>.

memunculkan tiga kondisi psikologis penting pada diri seorang karyawan. Pertama, karyawan dapat merasakan makna dari pekerjaan yang dilakukannya. Kedua, mereka mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketiga, mereka memperoleh pengetahuan mengenai hasil dari upaya kerja mereka. Ketiga kondisi psikologis ini muncul sebagai dampak dari karakteristik intrinsik pekerjaan tersebut.⁴⁷

Morgeson dan Humphrey mengartikan karakteristik pekerjaan sebagai elemen-elemen yang terkandung dalam tugas, jabatan, serta environment sosial dan organisasi yang mempengaruhi metode individu dalam menjalankan dan mengalami pekerjaannya.⁴⁸ Definisi ini menekankan bahwa karakteristik pekerjaan tidak hanya mencakup tugas-tugas yang harus dilakukan, tetapi juga elemen-elemen kontekstual yang lebih komprehensif di sekitar pekerjaan tersebut.

Oldham dan Fried memperluas pemahaman tentang karakteristik pekerjaan dengan menekankan pada

⁴⁷ J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 255, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

⁴⁸ Frederick P. Morgeson and Stephen E. Humphrey, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006): 1323, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.

sifat-sifat dan struktur tugas yang membentuk suatu pekerjaan. Mereka berpendapat bahwa karakteristik ini dapat memengaruhi pengalaman psikologis karyawan dan hasil kerja mereka.⁴⁹ Perspektif ini menyoroti pentingnya desain pekerjaan dalam membentuk respons karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Dalam penelitian terbaru, Parker dkk., mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai fitur-fitur objektif dari pekerjaan dan lingkungan kerja. Mereka menekankan bahwa karakteristik ini dapat dimanipulasi atau didesain ulang untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan.⁵⁰ Definisi ini menyoroti potensi karakteristik pekerjaan sebagai alat untuk intervensi dan pengembangan organisasi.

Ibn Khaldun dalam *Muqaddimah* menganalisis bahwa karakteristik pekerjaan yang ideal harus memiliki unsur *takhashshus* (spesialisasi), *maharat* (keahlian), dan *ibda'* (kreativitas) yang memungkinkan individu untuk berkontribusi optimal dalam masyarakat.⁵¹ Al-Mawardi

⁴⁹ Greg R. Oldham and Yitzhak Fried, "Job Design Research and Theory: Past, Present and Future," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136 (2016): 22, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>.

⁵⁰ Sharon K. Parker, Frederick P. Morgeson, and Gary Johns, "One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward," *Journal of Applied Psychology* 102, no. 3 (2017): 407–8, <https://doi.org/10.1037/apl0000106>.

⁵¹ A.R Ibn Khaldun, *Muqaddimah Ibn Khaldun*, trans. Ahmadie Thaha (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2005).

dalam *Adab ad-Dunya wa ad-Din* menegaskan pentingnya *tanasub* (kesesuaian) antara kemampuan individu dengan karakteristik pekerjaannya,⁵² serta prinsip *itqan* (perfeksi dalam pelaksanaan) yang tercermin dalam hadits Rasulullah SAW:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ (رواه الطبراني)

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara *Itqan* (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." (HR. At-Thabrani)

Menurut Al Jauhari dalam karyanya *Ash Shihah fil Lughah*, konsep *Itqan* memiliki makna mendalam tentang kesempurnaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Istilah *Itqanul Amri* berarti menyempurnakan sesuatu, sementara *Rajulun Tiqnun* (dengan huruf ta' yang dikasrahkan) menggambarkan sosok yang *haadziq* - seseorang yang cerdas, pandai, dan cakap dalam bidangnya.⁵³ Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *itqanul amri* yaitu melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan standar yang sempurna, menyeluruh, berkompeten, dan profesional merupakan tindakan yang mendapat ridha Allah SWT dan menjadi perintah-Nya kepada umat manusia.

⁵² Abu al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Mawardi, *Adab Ad-Dunya Wa Ad-Din* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1995).

⁵³ Al-Jauhari, *Ash-Shihah Fi al-Lughah*, Juzz 1 (al-Maktabah asy-Syamilah, n.d.), 64.

Prinsip melakukan sesuatu dengan cara terbaik bahkan berlaku dalam situasi yang penuh tekanan emosional seperti medan perang. Dalam kondisi seperti ini, manusia cenderung bertindak kasar dan brutal dengan mentalitas "yang penting menang" tanpa mempertimbangkan cara. Namun, ajaran Islam memberikan pedoman bahwa metode pencapaian kemenangan sama pentingnya dengan kemenangan itu sendiri - harus dilakukan dengan cara yang mulia, terhormat, efisien, dan cepat sehingga lawan tidak mengalami penderitaan berkepanjangan. Islam melarang tindakan penyiksaan, pemotongan tubuh, dan kekerasan berlebihan. Sebagaimana dijelaskan oleh Syaikh Ismail bin Muhammad Al-Anshari dalam *At Tuhfah Ar Rabbaniyah*, pendekatan yang dianjurkan adalah memilih metode yang paling mudah, ringan, dan efektif untuk mencapai tujuan dengan tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan.⁵⁴

Hadis yang diriwayatkan oleh At-Thabrani tersebut mengandung makna yang mendalam terkait etos kerja dalam Islam. Allah SWT mencintai orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya dengan *itqan*, yaitu

⁵⁴ Syaikh Ismail bin Muhammad Al-Anshari, *At Tuhfah Ar Rabbaniyah* (al-Maktabah asy-Syamilah, n.d.).

melakukan pekerjaan tersebut dengan kesungguhan, profesionalisme, dan kualitas yang tinggi.

Dalam konteks karakteristik pekerjaan, indikator seperti keterampilan dalam menyelesaikan tugas menjadi krusial. Pekerjaan yang dilakukan dengan *Itqan* mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang tanggung jawab dan kompetensi, sehingga berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik. Kesempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan bukan hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga berpengaruh positif terhadap efektivitas dan hasil akhir dalam lingkungan profesional, termasuk dalam konteks pengajaran.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah elemen-elemen intrinsik yang melekat pada suatu pekerjaan dan berpengaruh terhadap sikap, motivasi, serta kinerja karyawan. Konsep ini tidak hanya penting dalam mengoptimalkan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga berperan signifikan dalam mendorong kreativitas, inovasi, serta kemampuan adaptasi karyawan di era modern.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Dalam konteks pekerjaan guru, beberapa faktor utama yang memengaruhi karakteristik pekerjaan adalah kompleksitas tugas, signifikansi pekerjaan, dan otonomi. Ketiga faktor ini saling terkait dan memengaruhi bagaimana seorang guru memandang peran mereka dalam organisasi dan bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

1) Kompleksitas Tugas

Kompleksitas tugas merujuk pada tingkat kerumitan serta tantangan yang terdapat dalam suatu pekerjaan. Pekerjaan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi biasanya menuntut keterampilan yang lebih mumpuni serta kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik. Dalam konteks profesi guru, kompleksitas ini tercermin pada jenis materi pelajaran yang disampaikan, metode pengajaran yang diterapkan, serta bagaimana guru menyesuaikan pendekatan untuk memenuhi kebutuhan dan tingkat pemahaman siswa yang beragam.

Tugas yang kompleks cenderung menghasilkan lebih banyak peluang bagi guru untuk menunjukkan kreativitas dan inisiatif, yang dapat meningkatkan OCB. Guru yang merasa tugas mereka lebih

bermakna dan menantang kemungkinan besar akan melampaui kewajiban mereka, seperti berinovasi dalam mengajar atau memberi dukungan tambahan kepada siswa.⁵⁵

2) Signifikansi Pekerjaan

Signifikansi pekerjaan mengacu pada persepsi individu mengenai pentingnya pekerjaan mereka terhadap hasil yang lebih besar, baik dalam konteks organisasi atau masyarakat. Dalam hal ini, bagi seorang guru, pekerjaan mereka memiliki dampak langsung terhadap perkembangan siswa, yang memberikan makna lebih dalam terhadap profesi mereka.

Ketika guru merasakan bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak yang berarti, mereka cenderung lebih aktif terlibat dalam perilaku ekstra-peran. Contohnya, guru tersebut mungkin memberikan perhatian ekstra kepada siswa, mendukung rekan kerja, atau turut serta dalam berbagai kegiatan sekolah yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh. Hal ini terjadi karena guru meyakini bahwa kontribusi mereka memiliki

⁵⁵ Hackman and Oldham, "Motivation through the Design of Work."

nilai penting bagi perkembangan siswa dan peningkatan kualitas pendidikan.⁵⁶

3) Otonomi

Otonomi di tempat kerja merujuk pada sejauh mana seorang individu memiliki kebebasan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka. Dalam konteks guru, otonomi dapat mencakup kemampuan untuk merancang rencana pelajaran, memilih metode pengajaran, dan mengelola kelas sesuai dengan gaya mereka sendiri.

Tingkat otonomi yang tinggi juga dapat mendorong peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Guru yang diberikan kebebasan lebih dalam menjalankan tugasnya cenderung menunjukkan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan serta mengambil peran aktif dalam kegiatan sekolah di luar tanggung jawab formal mereka. Kondisi ini terjadi karena mereka merasa mempunyai otoritas yang lebih luas terhadap pekerjaan mereka dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik.⁵⁷

⁵⁶ Adam M. Grant, "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference," *Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007): 396–97, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>.

⁵⁷ Marylène Gagné and Edward L. Deci, "Self-determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 334–35, <https://doi.org/10.1002/job.322>.

c. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Hackman dan Oldham mengemukakan lima dimensi dalam karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), sebagai berikut:

1) Variasi keterampilan (*skill variety*)

Variasi keterampilan merepresentasikan derajat heterogenitas kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan suatu jabatan oleh seorang pekerja dalam menjalankan fungsi pekerjaannya. Pekerjaan yang memiliki variasi keterampilan tinggi memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan beragam keahlian mereka, sehingga meningkatkan tantangan dan makna dalam pekerjaan. Contohnya adalah penggunaan keterampilan teknis, interpersonal, analitis, maupun kreatif secara bersamaan dalam satu peran. Pekerjaan dengan variasi keterampilan yang tinggi cenderung lebih menarik dan mengurangi rasa monoton bagi karyawan.

2) Identitas tugas (*task identity*)

Identitas tugas berkaitan dengan sejauh mana suatu jabatan memungkinkan karyawan untuk mengeksekusi rangkaian aktivitas kerja secara komprehensif dan terintegrasi, mulai dari tahap inisiasi hingga finalisasi, dengan menghasilkan *output* yang terukur dan konkret. Pekerjaan yang

memiliki identitas tugas tinggi memungkinkan karyawan melihat hasil nyata dari usaha mereka dan memahami kontribusi mereka terhadap produk atau layanan akhir. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan kepuasan ketika tugas berhasil diselesaikan. Karyawan yang bisa mengidentifikasi peran mereka dalam keseluruhan proses kerja cenderung merasa lebih terhubung dengan pekerjaannya.

3) Signifikansi tugas (*task significance*)

Signifikansi tugas merepresentasikan tingkat pengaruh substantif yang dimiliki suatu pekerjaan terhadap eksistensi atau aktivitas profesional individu lain, baik dalam lingkup internal maupun eksternal organisasi. Pekerjaan dengan signifikansi tugas tinggi menghasilkan persepsi pada tenaga kerja bahwa kontribusi yang mereka berikan memiliki makna dan utilitas yang nyata. Implikasi dari pekerjaan tersebut dapat dimanifestasikan secara langsung kepada kolega, konsumen, ataupun komunitas yang lebih luas. Ketika tenaga kerja memiliki komprehensitas terhadap kontribusi pekerjaan mereka dalam realisasi visi organisasi yang lebih besar, mereka memperlihatkan tendensi untuk mengalami peningkatan motivasi intrinsik

yang lebih solid dan pencapaian kepuasan kerja yang lebih maksimal.

4) Otonomi (*autonomy*)

Otonomi didefinisikan sebagai derajat keleluasaan, kemandirian, dan kewenangan yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam menyusun rencana kerja dan menetapkan metode implementasi tugas yang diembannya. Pekerjaan dengan otonomi tinggi memberikan kontrol signifikan kepada karyawan mengenai bagaimana dan kapan mereka menyelesaikan tugas. Fleksibilitas dalam penjadwalan, metode kerja, dan pengambilan keputusan menjadi bagian dari otonomi tersebut. Otonomi yang tinggi mendorong rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja, kreativitas, inovasi, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

5) Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik merujuk pada sejauh mana karyawan menerima informasi yang jelas dan langsung mengenai efektivitas kinerja mereka dalam menjalankan pekerjaan. Informasi ini bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atau atasan. Umpan balik yang efektif tidak hanya menilai kuantitas, tetapi juga kualitas kinerja, dan idealnya diberikan secara tepat waktu agar karyawan dapat

melakukan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan.⁵⁸

4. *Organizational Citizenship Behavior* Guru

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Dalam operasional organisasi, terutama lembaga nirlaba seperti institusi pendidikan, terdapat kebutuhan akan perilaku yang melampaui tugas formal, yang dikenal sebagai Perilaku Kewargaan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada aksi sukarela anggota organisasi yang melampaui ekspektasi peran resmi mereka, sehingga sering disebut juga sebagai *extra-role behaviour* (perilaku peran ekstra).⁵⁹

OCB meliputi tindakan-tindakan sukarela yang meskipun tidak memperoleh rekognisi secara eksplisit dalam sistem kompensasi formal organisasi, tetapi secara kumulatif berperan dalam akselerasi efektivitas dan performa organisasi.⁶⁰ Robbins dan Judge menguraikan bahwa OCB merepresentasikan bentuk perilaku elektif yang berada di luar parameter kewajiban formal karyawan, namun berkontribusi pada penguatan

⁵⁸ Hackman and Oldham, "Motivation through the Design of Work," 257–58.

⁵⁹ Naway, *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*, 7.

⁶⁰ Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 1988), 4.

efektivitas fungsional organisasi. Dengan kata lain, OCB adalah serangkaian tindakan sukarela yang tidak terkait langsung dengan sistem kompensasi, namun memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi.⁶¹

OCB dapat diartikan sebagai upaya berkelanjutan dan kinerja yang melampaui standar minimum yang ditetapkan. Manifestasi OCB terlihat dalam bentuk kesediaan mengambil tugas tambahan, membantu rekan kerja secara sukarela, mengembangkan kompetensi profesional, mematuhi peraturan organisasi tanpa pengawasan, mempromosikan dan melindungi kepentingan organisasi, serta mempertahankan sikap positif dan toleran terhadap ketidaknyamanan di lingkungan kerja.⁶²

Organ juga mendeskripsikan OCB sebagai perilaku yang bersifat membantu dan konstruktif yang ditampilkan anggota organisasi, yang diapresiasi oleh manajemen walaupun tidak berkaitan langsung dengan produktivitas individual atau tuntutan peran resmi. Definisi ini menekankan bahwa OCB adalah tindakan

⁶¹ Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 51.

⁶² Naway, *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*, 10.

yang melampaui tanggung jawab standar anggota organisasi.⁶³

Contoh konkret dari perilaku OCB antara lain mencakup kesetiaan untuk mendampingi rekan yang sakit saat kunjungan rumah sakit meski yang lain sudah pulang, kerelaan menjadi perwakilan departemen dalam kegiatan amal yang disponsori perusahaan, serta inisiatif untuk menemukan metode yang lebih efisien dalam melaksanakan tugas. Perilaku-perilaku ini menunjukkan dedikasi dan kontribusi ekstra yang diberikan karyawan di luar ekspektasi formal organisasi.⁶⁴

Dalam konteks pendidikan, peran guru sangat krusial dalam menentukan kualitas pendidikan. Efektivitas kontribusi guru dalam mencapai tujuan sekolah dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk OCB. OCB mendorong guru untuk melakukan tindakan konstruktif yang menguntungkan institusi pendidikan, seperti melaksanakan tugas di luar peran utama, berkomitmen melindungi kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab tambahan demi kemajuan sekolah.

⁶³ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5, no. 1 (2018): 297, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.

⁶⁴ L.N. Jewell, *Contemporary Industrial/Organizational Psychology* (California: Cole Publishing Company, 1998), 224.

Pentingnya OCB dalam pendidikan ditekankan oleh potensinya untuk meningkatkan hasil belajar siswa, memperbaiki iklim sekolah, dan mempromosikan budaya kerja sama di antara staf.⁶⁵ Penelitian menunjukkan guru yang aktif dalam OCB lebih cenderung memberikan asistensi kepada kolega, mengambil partisipasi dalam aktivitas institusional, dan memperjuangkan kepentingan peserta didik, sehingga menciptakan pengalaman pendidikan yang lebih baik dan bermakna.⁶⁶

Allah SWT. berfirman dalam QS. An-Nahl/16: 90 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat."

⁶⁵ Griet Helena Laihad, Bedjo Sujanto, and I Made Putrawan, "Enhancing Organizational Citizenship Behavior of Teacher in Pre-School," *International Journal of Managerial Studies and Research* 4, no. 3 (2016): 25, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0403004>.

⁶⁶ Jalal R. Hanaysha et al., "Direct and Indirect Effects of Servant and Ethical Leadership Styles on Employee Creativity: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior," *Arab Gulf Journal of Scientific Research* 40, no. 1 (2022): 79, <https://doi.org/10.1108/agjsr-04-2022-0033>.

Dalam tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa ayat ini memerintahkan tiga hal dan melarang tiga hal. Pertama, Allah memerintahkan hamba-hamba-Nya untuk berbuat adil, menganjurkan untuk berbuat kebaikan (ihsan), dan menolong kerabat. Sufyan bin 'Uyainah menguraikan bahwa konsep adil dalam konteks ini merujuk pada konsistensi sikap dalam pelaksanaan amal ibadah kepada Allah, tanpa membedakan antara praktik yang dilakukan secara tersembunyi maupun terbuka. Sementara itu, ihsan didefinisikan sebagai kondisi di mana seseorang memiliki kondisi batin yang lebih baik dibandingkan apa yang tampak dari lahirnya (zhahirnya).

Selain itu, Allah melarang melakukan perbuatan keji (*fawahisy*) dan munkar, serta permusuhan terhadap sesama manusia (*al-baghyu*). Kata *fawaahisy* merujuk pada berbagai perbuatan yang diharamkan, sementara *munkaraat* adalah perbuatan haram yang dilakukan secara terang-terangan. Sedangkan *al-baghyu* berarti permusuhan atau tindakan sewenang-wenang terhadap umat manusia.⁶⁷

Berdasarkan tafsir di atas diketahui bahwa ayat tersebut menekankan pentingnya berbuat adil, berbuat kebaikan (*ihsan*), dan menolong kerabat, yang sangat relevan dalam konteks perilaku kewarganegaraan

⁶⁷ Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir*, 96–97.

organisasi (OCB) guru. Dalam hal ini, keadilan mengharuskan guru untuk bersikap sama dalam memberikan perhatian dan pendidikan kepada semua siswa, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi. Prinsip ihsan mendorong guru untuk tidak hanya menunjukkan perilaku baik di depan murid, tetapi juga menjaga integritas dan kualitas budi pekerti dalam tindakan sehari-hari, sehingga apa yang tampak (*zhahir*) mencerminkan nilai kebaikan yang lebih dalam (batin).

Selain itu, larangan terhadap perbuatan keji dan mungkar, serta penghindaran dari permusuhan, menggambarkan pentingnya lingkungan pendidikan yang harmonis, di mana guru berupaya menciptakan suasana positif yang mendukung perkembangan siswa. Dengan demikian, perilaku OCB guru dapat dipahami sebagai manifestasi dari prinsip-prinsip yang terkandung dalam ayat ini, di mana mereka tidak hanya mendidik, tetapi juga membangun karakter, hubungan, dan solidaritas di dalam komunitas pendidikan.

Dalam perspektif Islam, konsep OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan konsep *ihsan* yang telah dikenal dalam tradisi Islam sejak empat belas abad yang lalu. *Ihsan*, yang secara etimologis berarti "berbuat baik" atau "melakukan sesuatu dengan cara yang

terbaik", memiliki esensi filosofis yang sejalan dengan prinsip-prinsip dasar OCB.

Al-Ghazali berpendapat bahwa *ihsan* memiliki makna yang setara dengan *muraqabah*, dimana kedua konsep ini saling berkaitan erat. Dalam konteks ketaatan kepada Allah, *muraqabah* diwujudkan melalui ketulusan hati, kesempurnaan dalam beribadah, menjaga etika yang baik, serta melindungi hati dari berbagai gangguan negatif.⁶⁸

Menurut Ibn Arabi, konsep *ihsan* memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pembahasannya mengenai manusia sempurna (*al-Insan al-Kamil*). Ajaran ini menjadi inti dari pemikiran tasawuf Ibn Arabi dan berkaitan langsung dengan konsep *wahdat al-wujud* (kesatuan wujud). Konsep ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk mengembangkan eksistensi dirinya hingga mencapai tingkatan yang "mendekati" sifat-sifat ketuhanan. Setiap manusia tanpa terkecuali memiliki kesempatan dan kemungkinan untuk meraih derajat *Insan Kamil* tersebut.⁶⁹

Keterkaitan antara OCB dan *ihsan* terletak pada karakteristik voluntarisme dan orientasi pada kebaikan kolektif yang menjadi ciri khas keduanya. OCB sebagai

⁶⁸ Asmuni, *Terjemah Ihya' Ulumuddin*, 673.

⁶⁹ Rifay Siregar, *Tasawuf Dari Sufisme Klasik Ke Neo Sufisme*, II (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 212.

perilaku sukarela yang dilakukan tanpa ekspektasi *reward* formal sejalan dengan prinsip *ihsan* yang menekankan pada keikhlasan dalam berbuat baik tanpa mengharapkan balasan langsung dari manusia. Keduanya juga memiliki orientasi untuk melampaui standar minimum—OCB melampaui *job description* formal, sementara *ihsan* melampaui kewajiban dasar (*fardhu*) menuju tingkat *excellence* (*mustahab/sunnah*). Lebih lanjut, baik OCB maupun *ihsan* mengutamakan kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan pribadi semata, di mana OCB fokus pada efektivitas organisasi dan *ihsan* berorientasi pada kemaslahatan umum (*maslahah 'ammah*).

Dengan demikian, OCB dalam konteks pendidikan Islam bukan sekadar adopsi teori manajemen Barat, melainkan manifestasi dari nilai-nilai universal yang telah mengakar dalam tradisi Islam, khususnya konsep *ihsan* yang mengajarkan umat untuk selalu berbuat baik dengan cara yang terbaik dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam menjalankan tugas profesi sebagai pendidik.

Selain itu, Rasulullah SAW bersabda:

أَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَجُلٌ فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ كَيْفَ لِي أَنْ أَعْلَمَ
إِذَا أَحْسَنْتُ أَيْ قَدْ أَحْسَنْتُ وَإِذَا أَسَأْتُ أَيْ قَدْ أَسَأْتُ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا قَالَ جِيرَانُكَ قَدْ أَحْسَنْتَ فَقَدْ أَحْسَنْتَ وَإِذَا
قَالُوا إِنَّكَ قَدْ أَسَأْتَ فَقَدْ أَسَأْتَ

“Nabi ﷺ pernah didatangi seorang laki-laki seraya berkata, “Wahai Rasulullah, bagaimanakah saya bisa mengetahui diriku jika telah berbuat baik atau berbuat jahat?” maka beliau menjawab, “Jika tetanggamu mengatakan bahwa kamu telah berbuat baik, berarti kamu telah berbuat baik. Namun jika tetanggamu mengatakan bahwa kamu berbuat jahat, berarti kamu telah berbuat jahat.” (HR. Ibnu Majah: 4212)

Hadis yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah ini menekankan pentingnya evaluasi diri melalui penilaian dari lingkungan sosial, terutama tetangga, sebagai cerminan apakah seseorang telah berbuat baik atau buruk. Dalam konteks organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup perilaku sukarela yang mendukung lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, menjadi teladan, dan memberikan kontribusi yang melebihi tanggung jawab formal.

Ketika guru menunjukkan perilaku OCB yang positif, apresiasi dari kolega, siswa, dan komunitas sekolah dapat menjadi indikator bahwa mereka telah memberikan dampak yang bermanfaat. Perilaku baik tersebut memperkuat hubungan interpersonal, membangun kepercayaan, serta memberikan dampak positif bagi keseluruhan ekosistem pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, OCB guru dapat disimpulkan sebagai perilaku sukarela guru yang berada di luar deskripsi tugas formal namun tetap relevan dengan fungsi pendidikan dan berkontribusi pada efektivitas sekolah. Namun, peneliti beranggapan adanya inkonsistensi logis yang paling mencolok dalam konsep OCB terletak pada dimensi *conscientiousness* yang diperkenalkan oleh Organ (1988). Dimensi ini mencakup indikator-indikator seperti ketepatan waktu, kehadiran kerja, dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi—perilaku yang secara eksplisit diatur dalam kontrak kerja dan memiliki sanksi formal jika diabaikan.

Hal ini bertentangan langsung dengan definisi fundamental OCB sebagai perilaku diskresioner tanpa konsekuensi formal. Jika seorang karyawan atau guru dapat dikenai sanksi karena terlambat atau tidak hadir, maka perilaku tersebut jelas bukan merupakan pilihan sukarela melainkan kewajiban profesional dasar. Paradoks ini menunjukkan bahwa *conscientiousness* sebenarnya mengukur tingkat kedisiplinan dan profesionalisme dasar, bukan *citizenship behavior* yang sesungguhnya. Akan tetapi, hal ini perlu ditelaah lebih lanjut oleh para ahli.

b. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Adapun manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi entitas organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Optimalisasi produktivitas tenaga kerja melalui perilaku kolaboratif.
- 2) Peningkatan efektivitas kinerja manajerial.
- 3) Menghemat utilisasi aset sumber daya organisasional secara holistik.
- 4) Implementasi mekanisme koordinatif yang efisien dalam sinkronisasi aktivitas tim.
- 5) Meningkatkan stabilitas dan konsistensi kinerja organisasional.
- 6) Meningkatkan kapasitas adaptif organisasi dalam merespons dinamika perubahan lingkungan eksternal.⁷⁰

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan perspektif ahli, faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Organ & Ryan (1995)
 - a) Budaya dan Iklim Organisasi. Iklim organisasi yang baik mendorong karyawan untuk bekerja

⁷⁰ Nicholas Simarmata, "Organizational Citizenship Behavior (OCB)," in *Perilaku Keorganisasian* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020), 181–84.

lebih dari tugas formal mereka dan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

- b) Kepribadian dan Suasana Hati (*mood*). Kepribadian merupakan karakteristik individu yang cenderung tetap, sedangkan kondisi emosi bersifat berubah-ubah. Kondisi emosi yang baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk membantu rekan kerja dan mendorong perilaku saling membantu.
- c) Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memberikan timbal balik positif kepada perusahaan, sehingga membentuk perilaku OCB dalam dirinya.
- d) Persepsi Kualitas Interaksi Atasan Bawahan. Dengan komunikasi dan interaksi yang baik, pimpinan memandang karyawan secara positif. Hal ini membuat karyawan merasakan dukungan dan motivasi, meningkatkan rasa percaya dan hormat terhadap pimpinan, yang memicu motivasi untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan.
- e) Masa Kerja. Lamanya seorang karyawan bekerja di suatu organisasi memengaruhi seberapa erat hubungan emosional mereka dengan tempat

kerja. Pengalaman kerja yang lebih lama membuat karyawan lebih percaya diri dan mengembangkan sikap positif dalam bekerja.

- f) Gender. Penelitian mengungkapkan individu berjenis kelamin perempuan memiliki kecenderungan untuk menunjukkan perilaku prososial yang lebih dominan dibandingkan dengan individu berjenis kelamin laki-laki. Mereka lebih mengintegrasikan ekspektasi kolektif, nilai solidaritas, dan tindakan suportif sebagai komponen integral dari tanggung jawab profesional mereka.⁷¹

2) Worku & Debela (2022)

- a) Karakteristik Karyawan. Karakteristik karyawan merupakan faktor yang paling banyak diteliti sebagai prediktor OCB. Ini mencakup aspek demografis seperti usia, pangkat, jenis kelamin, dan masa kerja. Faktor sikap, terutama kepuasan kerja dan komitmen organisasi, mendominasi penelitian dalam kategori ini. Karakteristik kepribadian juga termasuk dalam kategori ini, meskipun penelitian tentangnya masih terbatas.

⁷¹ Dennis W. Organ and Katherine Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995): 775–802, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>.

- b) Karakteristik pekerjaan mencakup berbagai elemen seperti otonomi tugas, umpan balik, signifikansi tugas, interdependensi, variasi keterampilan, identitas tugas, serta sifat pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan. Unsur-unsur ini membentuk pengalaman kerja yang bermakna dan menantang bagi karyawan. Beberapa studi empiris menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c) Perilaku Pemimpin. Beragam model kepemimpinan telah menjadi objek penelitian, mencakup kepemimpinan yang suportif, etis, transformasional, spiritual, transaksional, dan karismatik. Kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan, serta perilaku pemberian penghargaan kontingen dari pemimpin, juga ditemukan berpengaruh terhadap OCB.
- d) Karakteristik Kelompok, khususnya kohesivitas kelompok, merupakan area yang paling sedikit diteliti dalam kaitannya dengan OCB. Meskipun demikian, penelitian yang ada menunjukkan

bahwa kohesivitas kelompok dapat menjadi prediktor signifikan untuk OCB.⁷²

d. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ sebagaimana dikutip Tschannen-Moran OCB dibangun beberapa dimensi:

1) *Altruism* (perilaku altruistik)

Perilaku altruistik merupakan kebalikan dari sikap egosentris, di mana karyawan menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan orang lain dalam konteks organisasi. Karakteristik ini tercermin dalam berbagai tindakan, seperti kesiapan untuk membantu rekan kerja, memberikan bantuan di luar jam kerja, mengambil alih tugas rekan yang berhalangan, dan kesediaan membantu pihak lain secara sukarela di luar tuntutan kontrak kerja. Semua tindakan ini memberikan manfaat bagi organisasi, meskipun bukan merupakan bagian dari kewajiban formal. Esensi dari perilaku altruistik adalah tindakan menolong yang berkaitan dengan tugas-tugas organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

⁷² Muluken Ayalew Worku and Kenenisa Lemi Debela, "A Systematic Literature Review on Organizational Citizenship Behavior: Conceptualization, Antecedents, and Future Research Directions," *Cogent Business & Management* 11, no. 1 (2022): 1–19, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>.

2) *Conscientiousness* (kesadaran)

Aspek kesadaran mencerminkan sikap pekerja dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang melebihi ekspektasi organisasi. Hal ini terwujud melalui konsistensi dalam ketepatan waktu, semangat dan ketekunan dalam menjalankan pekerjaan, serta pelaksanaan tugas dengan dedikasi dan kesungguhan yang tinggi. Selain itu, juga tercermin dalam kepatuhan terhadap peraturan serta kebijakan organisasi, dan pencapaian kinerja yang melampaui ketentuan minimal yang telah ditetapkan. Berbagai bentuk tindakan ini turut berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja, baik secara individu maupun kelompok. Karyawan yang memiliki kesadaran tanggung jawab yang tinggi cenderung memberikan kontribusi positif yang besar terhadap produktivitas organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih efisien dan efektif.

3) *Civic virtue* (kebajikan atau sifat-sifat positif)

Civic virtue berkaitan dengan bentuk dukungan yang diberikan oleh karyawan terhadap berbagai fungsi administratif dalam organisasi. Sikap bijaksana dan perilaku sebagai anggota organisasi yang baik tercermin melalui kesediaan karyawan untuk secara sukarela menghadiri rapat,

berpartisipasi dalam beragam aktivitas organisasi, menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan organisasi, serta secara aktif mengikuti informasi terkait kebijakan dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Esensi dari *civic virtue* terletak pada perilaku yang mencerminkan tanggung jawab karyawan terhadap keberlangsungan dan kelangsungan hidup organisasi.

4) *Sportsmanship* (sportivitas)

Sportsmanship menunjukkan kecenderungan karyawan untuk lebih memfokuskan perhatian pada dimensi positif daripada negatif dalam organisasi. Contohnya, karyawan yang bersikap sportif akan menerima perubahan dengan sikap positif, menunjukkan kemauan untuk bersikap toleran terhadap keadaan sekelilingnya, serta memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.⁷³

⁷³ Tschannen-Moran, "Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust," 1.

5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

a. Persepsi Dukungan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Konsep pertukaran sosial yang digagas oleh George C. Homans (1961) menjelaskan bahwa hubungan antarindividu bersifat timbal balik dan saling bergantung. Dalam konteks organisasi, ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan, mereka akan membalas dengan menunjukkan kinerja dan sikap yang baik, seperti meningkatkan komitmen dan menunjukkan perilaku ekstra-rol. Rhoades dan Eisenberger, melalui meta-analisis yang mereka lakukan, menemukan adanya keterkaitan positif serta signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).⁷⁴

Secara lebih spesifik dalam lingkungan pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Somech dan Ron terhadap 251 guru Sekolah Dasar di Israel menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara signifikan memprediksi OCB guru, baik terhadap

⁷⁴ Rhoades and Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," 121.

siswa maupun terhadap institusi sekolah.⁷⁵ Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika guru merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan afeksi terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku sukarela yang berdampak positif terhadap kemajuan lembaga pendidikan tempat mereka bekerja.

b. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Keterkaitan antara variabel ini didasarkan pada konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) yang dikembangkan oleh Graen dan Cashman. Teori ini menekankan pentingnya interaksi dua arah yang bersifat unik antara pemimpin dan masing-masing anggota tim. LMX berpendapat bahwa dengan menjalin hubungan yang positif dan berkualitas tinggi, baik pemimpin maupun bawahan dapat saling mendukung untuk meningkatkan kinerja individu dan efektivitas organisasi.⁷⁶

⁷⁵ Anit Somech and Ifat Ron, "Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics," *Educational Administration Quarterly* 43, no. 1 (2007): 38–66, <https://doi.org/10.1177/0013161x06291254>.

⁷⁶ Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro, and Claudia C. Coglisier, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices," *The Leadership Quarterly* 10, no. 1 (1999): 63–113, [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)80009-5).

Hasil meta-analisis yang dilaksanakan oleh Ilies dan koleganya menegaskan adanya korelasi positif antara kualitas hubungan LMX dengan perilaku OCB.⁷⁷ Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Idaman dan rekan-rekannya mengungkapkan bahwa *Leader-Member Exchange* berkontribusi signifikan terhadap OCB.⁷⁸ Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan memegang peranan penting dalam mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi di lingkungan kerja, termasuk dalam konteks pendidikan.

c. Karakteristik Pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Konsep karakteristik pekerjaan yang digagas oleh Hackman dan Oldham (1976), serta disempurnakan oleh Piccolo dan Colquitt (2006), menjelaskan bahwa lima aspek inti dalam suatu pekerjaan memiliki pengaruh

⁷⁷ Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 269–77, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>.

⁷⁸ Muhammad Duta Idaman, Afwan Hariri Agus Prohimi, and Lohana Juariyah, "The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable," in *Proceedings of the BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference (BISTIC 2023)*, ed. Ika Zutiasari and Dediek Tri Kurniawan, vol. 267, Advances in Economics, Business and Management Research (Dordrecht: Atlantis Press International BV, 2023), 171–83, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-302-3_21.

terhadap kondisi psikologis karyawan, sehingga berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Model ini menegaskan bahwa perancangan pekerjaan yang efektif dapat mendorong terciptanya hasil kerja yang positif, termasuk membentuk perilaku kewargaan organisasi.⁷⁹

Studi empiris yang dilaksanakan oleh Chiu dan Chen terhadap 270 orang karyawan di Taiwan menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, khususnya variasi keterampilan dan signifikansi tugas, memiliki korelasi positif serta signifikan terhadap manifestasi OCB.⁸⁰ Temuan ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang dirancang secara komprehensif, dengan mempertimbangkan keragaman tuntutan keterampilan, kejelasan identitas tugas, tingkat pentingnya kontribusi pekerjaan terhadap tujuan organisasi, ketersediaan otonomi dalam pelaksanaan tugas, serta keberadaan mekanisme umpan balik yang efektif, cenderung mendorong peningkatan motivasi intrinsik dan partisipasi aktif dalam perilaku kewargaan organisasi.

⁷⁹ Hackman and Oldham, "Motivation through the Design of Work"; R. F. Piccolo and J. A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006): 327–40, <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>.

⁸⁰ Su-Fen Chiu and Hsiao-Lan Chen, "Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction," *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33, no. 6 (2005): 523–40, <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.

Dalam konteks profesi guru, karakteristik pekerjaan yang demikian menjadi determinan penting dalam menumbuhkan komitmen profesional dan kontribusi sukarela yang mendukung efektivitas lembaga pendidikan.

- d. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Studi ini berlandaskan pada kerangka Teori Perilaku Organisasi yang bersifat komprehensif, sebagaimana dirumuskan oleh Podsakoff dkk., yang menekankan pentingnya peran faktor-faktor organisasi dan relasi interpersonal dalam memfasilitasi munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam konteks tersebut, aspek-aspek seperti dukungan organisasi, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, serta desain karakteristik pekerjaan dianggap sebagai determinan penting dalam pembentukan perilaku kerja yang bersifat sukarela dan konstruktif.⁸¹

Temuan empiris dari penelitian yang dilaksanakan oleh Mona dan rekan-rekannya mengindikasikan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan kualitas *Leader-Member Exchange*

⁸¹ Podsakoff et al., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research."

(LMX) secara simultan memberikan pengaruh terhadap manifestasi OCB di lingkungan PT BNI Sumatera Barat.⁸² Selaras dengan itu, studi yang dilaksanakan oleh Charli dan Sopali menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB pada pekerja CV Rezki Islami Tauhid.⁸³ Selain itu, meta-analisis yang dilakukan oleh Organ mengonfirmasi bahwa berbagai faktor organisasi, aspek hubungan interpersonal, dan dimensi pekerjaan saling berinteraksi dalam memengaruhi kemunculan OCB.⁸⁴

Kendati kajian yang secara spesifik menginvestigasi keterkaitan ketiga variabel tersebut dalam konteks profesi guru masih terbatas dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut, akumulasi temuan empiris yang ada memberikan dasar teoretis yang kuat. Secara konseptual, dapat diasumsikan bahwa persepsi

⁸² Agnes Lovita Monna, Hendra Lukito, and Donard Games, "The Effect of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra)," *Jurnal Mantik* 6, no. 36 (2022): 2360–68.

⁸³ Chintya Ones Charli and Mardhatila Fitri Sopali, "Pengaruh Perceived Organization Support (POS), Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada CV Rezki Islami Tauhid," *Ensiklopedia of Journal* 4, no. 2 (2022): 159–68, <https://doi.org/10.33559/eoj.v4i3.1042>.

⁸⁴ Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*.

terhadap dukungan organisasi, kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, serta karakteristik pekerjaan, apabila dipertimbangkan secara simultan, akan memberikan pengaruh yang lebih tinggi terhadap peningkatan OCB guru dibandingkan apabila masing-masing variabel tersebut dianalisis secara parsial.

B. Kajian Pustaka

Bagian ini menyajikan tinjauan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Sejumlah studi terdahulu dipilih untuk dijadikan landasan dan referensi dalam melaksanakan penelitian.

Penelitian pertama yang dilaksanakan oleh Anisa Mumtazah Dhiya Ulhaq dalam tesis-nya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang).” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap OCB, dengan nilai $t_{hitung} 4,039 > t_{tabel} 1,987$. Demikian pula, budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB, ditunjukkan oleh $t_{hitung} 4,358 > t_{tabel} 1,987$. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap OCB, sebagaimana ditunjukkan oleh $F_{hitung} 95,470 > F_{tabel} 3,10$, dengan kontribusi pengaruh sebesar 68,7%. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan budaya

organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi.⁸⁵

Persamaan: Kedua penelitian mengkaji OCB sebagai variabel terikat dan bersifat kuantitatif. Perbedaan: Variabel bebas yang diteliti berbeda (Penelitian ini: POS, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik pekerjaan. Penelitian sebelumnya: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi). Objek penelitian juga berbeda (Penelitian ini: Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang. Penelitian sebelumnya: PT. BRI Cabang Sumedang).

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Anjar Fatmawati dan Siti Nur Azizah berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen).” Hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. *Perceived Organizational Support* juga berdampak secara positif signifikan kepada komitmen organisasi maupun OCB. Namun, kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB. Komitmen organisasi

⁸⁵ Ulhaq, “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang).”

berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan POS terhadap OCB.⁸⁶

Persamaan: Mengkaji OCB sebagai variabel terikat, menggunakan POS sebagai salah satu variabel bebas, dan penelitian bersifat kuantitatif. Perbedaan: Peneliti menggunakan variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas lain, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel kecerdasan emosional. Peneliti tidak menggunakan variabel *intervening*, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Madrasah Tsanawiyah se-Pandeglang, Penelitian sebelumnya: PNS BPS Kebumen).

Penelitian ketiga dilakukan oleh Idaman, Prohimi dan Juariyah yang berjudul “*The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable.*” Hasilnya menemukan adanya pengaruh signifikan antara *leader-member exchange* atau persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap OCB dan pengaruh signifikan antara *organizational justice* terhadap OCB melalui motivasi kerja.⁸⁷

⁸⁶ Fatmawati and Azizah, “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.”

⁸⁷ Idaman, Prohimi, and Juariyah, “The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable.”

Persamaan: Mengkaji LMX sebagai variabel independen, OCB sebagai variabel dependen, dan penelitian kuantitatif. Adapun perbedaannya, penelitian ini mengintegrasikan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel independen tambahan. Sedangkan penelitian sebelumnya memakai *organizational justice*. Peneliti tidak menggunakan variabel *intervening*, berbeda dengan penelitian tersebut menggunakan *Work Motivation* sebagai variabel *intervening*. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Madrasah Tsanawiyah se-Pandeglang, Penelitian sebelumnya: Perusahaan BUMN di Malang).

Penelitian keempat dilaksanakan oleh Esti Bakti Warapsari yang berjudul “Peran *Job Involvement* dan Karakteristik Pekerjaan pada *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya.” Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *job involvement* dan karakteristik pekerjaan keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sebesar 81,6%.⁸⁸

Persamaan: Mengkaji karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, serta penelitian kuantitatif. Perbedaan: Peneliti menggunakan POS dan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan sebagai variabel bebas lainnya,

⁸⁸ Esti Bakti Warapsari, “Peran Job Involvement dan Karakteristik Pekerjaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya,” *Jurnal Ilmu Manajemen* 7, no. 4 (2019): 1137–44.

sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel *job involvement*. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Guru Madrasah Tsanawiyah se-Pandeglang, Penelitian sebelumnya: Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya).

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Pradhan, Jena, dan Kumari berjudul “Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment.” Hasil analisis menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Selain itu, komitmen organisasi ditemukan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan OCB. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia serta pengembangan organisasi mengenai peran krusial keseimbangan kerja-hidup dalam mendorong perilaku OCB.⁸⁹

Persamaan: Mengkaji OCB sebagai variabel utama dan mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi OCB karyawan. Perbedaan: Peneliti menggunakan persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel independen, sedangkan penelitian sebelumnya oleh Pradhan, Jena, dan Kumari menekankan

⁸⁹ Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, and Itishree Gita Kumari, “Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment,” *Global Business Review* 17, no. 3S (2016): 15S-29S, <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>.

keseimbangan kerja-hidup (work-life balance) dan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Guru MTs se-Kabupaten Pandeglang, Penelitian sebelumnya: Karyawan pada dua perusahaan di India).

Penelitian keenam dilakukan oleh Joni Rokhmat dkk., yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah untuk Pengembangan OCB Guru dan Pegawai di SMKN 1 Mataram.” Hasil analisis menunjukkan bahwa jenis pekerjaan memengaruhi perilaku OCB, dengan kepala sekolah lebih sering menggunakan pendekatan personal dalam berbagai aktivitas formal dan informal untuk meningkatkan OCB guru dan pegawai. Tingkat OCB guru (3,26) lebih baik dibandingkan pegawai (3,06). Untuk mengembangkan OCB, kepala sekolah menerapkan berbagai strategi seperti aturan ketat, peningkatan disiplin, pendekatan formal dan informal, hubungan khusus dengan pegawai sebagai teman, pertemuan rutin, perhatian pada kesejahteraan, penghargaan kinerja, penataan manajemen, dan rotasi tugas.⁹⁰

Persamaan: Fokus pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan pendidikan, dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan dan peran atasan dalam memengaruhi OCB. Perbedaan: Peneliti berfokus pada persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang diteliti, sedangkan

⁹⁰ Joni Rokhmat et al., “Strategi Kepala Sekolah untuk Pengembangan OCB Guru dan Pegawai di SMKN 1 Mataram,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 3c (October 3, 2022): 1732–44, <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3c.865>.

penelitian sebelumnya menyoroti strategi kepala sekolah dalam meningkatkan OCB melalui pendekatan personal, disiplin, dan manajemen. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Guru MTs di Kabupaten Pandeglang, Penelitian sebelumnya: Guru dan pegawai di SMKN 1 Mataram).

Penelitian ketujuh dilaksanakan oleh Fahriza, Fadli dan Khalida yang berjudul “Analisis *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Falah.” Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat empat kelompok faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Faktor relasi sosial memiliki pengaruh terbesar dengan kontribusi sebesar 21,962%, diikuti oleh faktor kesadaran diri yang berkontribusi sebesar 17,379%. Faktor tingkat inisiatif memberikan pengaruh sebesar 16,543%, sementara faktor profesional memberikan kontribusi sebesar 12,006%. Keempat faktor ini secara kolektif berperan dalam memengaruhi perilaku OCB di lingkungan kerja.⁹¹

Persamaan: Meneliti *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan pendidikan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi OCB. Perbedaan: Peneliti berfokus pada persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang

⁹¹ Audrey Alya Fahriza, Uus MD Fadli, and Laras Ratu Khalida, “Analisis *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Falah,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 5 (2023): 5291–5301.

diteliti, sementara penelitian Fahriza dkk. mengidentifikasi empat faktor utama yaitu relasi sosial, kesadaran diri, tingkat inisiatif, dan profesionalisme. Objek penelitian berbeda (Peneliti: Guru MTs di Kabupaten Pandeglang, Penelitian sebelumnya: Guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Falah).

Penelitian kedelapan yang dilaksanakan oleh Laksana dan Surya mengenai "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Guru di SMA Negeri 1 Blahbatuh" menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan bermakna terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan manifestasi perilaku OCB pada tenaga pendidik. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap OCB, yang merefleksikan bahwa peningkatan derajat kepuasan kerja akan mendorong intensifikasi perilaku kewargaan organisasional.⁹²

Penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan dengan penelitian Laksana dan Surya dalam hal fokus pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta faktor-faktor yang memengaruhi OCB di lingkungan pendidikan. Kedua

⁹² Alit Putra Laksana dan Ida Bagus Ketut Surya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Guru SMA Negeri 1 Blahbatuh," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 7, no. 2 (2018): 584–613, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p02>.

penelitian menelaah variabel-variabel yang berpengaruh positif terhadap OCB, meskipun terdapat perbedaan dalam variabel yang diteliti. Peneliti memusatkan perhatian pada persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan, sementara Laksana dan Surya meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB. Selain itu, subjek penelitian berbeda, di mana penelitian peneliti mengambil sampel guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Pandeglang, sedangkan Laksana dan Surya meneliti guru SMA Negeri 1 Blahbatuh.

Penelitian kesembilan yang dilaksanakan oleh Bernardus Boli, Novi Tanasa, dan Tan Triwanti bertajuk "Peran Empowering Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Job Performance Guru" mengeksplorasi signifikansi gaya kepemimpinan pemberdaya (*Empowering Leadership*) dalam mengkonstruksi atmosfer kerja yang mampu menginspirasi tenaga pendidik untuk terlibat dalam perilaku supererogatori (OCB) dan mengoptimalkan prestasi kerja mereka. Hasil riset ini memberikan kontribusi substantif bagi administrator pendidikan untuk mengomprehensikan hakikat implementasi model kepemimpinan yang memfasilitasi empowerment tenaga pendidik. Melalui adopsi kepemimpinan pemberdaya, administrator dapat mengonstruksi ekosistem kerja yang supportif, yang pada gilirannya akan mendorong partisipasi

aktif tenaga pendidik dalam manifestasi OCB dan pencapaian kinerja yang komprehensif.⁹³

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian Boli, Tanasa, dan Triwanti terletak pada fokus terhadap OCB guru dan upaya peningkatan kinerja melalui pendekatan kepemimpinan dan lingkungan kerja. Perbedaannya adalah bahwa penelitian Boli, Tanasa, dan Triwanti menekankan peran *empowering leadership* sebagai variabel utama, sementara penelitian ini akan mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap OCB guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.

Penelitian kesepuluh yang dilakukan oleh Wong Chi Hoo dan kolega dengan judul “Impact of Self-Efficacy, Self-Esteem, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behaviour on Job Performance of Academic Staff in Higher Education Institutions of Klang Valley, Malaysia” menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel *self-efficacy*, *self-esteem*, keterlibatan karyawan, OCB, dan kinerja kerja. Analisis regresi linier menunjukkan bahwa OCB memiliki kontribusi terbesar terhadap kinerja kerja, diikuti oleh *self-efficacy*. Studi ini memberikan wawasan mendalam terkait faktor

⁹³ Bernardus Boli, Novi Tanasa, and Tan Triwanti, “Peran Empowering Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dan Job Performance Guru,” *ANALYSIS: Accounting, Management, Economics, and Business* 1, no. 3 (2023): 192–207, <https://doi.org/10.56855/analysis.v1i3.328>.

sosial-emosional dan organisasi yang memengaruhi kinerja staf akademik pasca pandemi COVID-19.⁹⁴

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Wong Chi Hoo dkk. terletak pada eksplorasi OCB sebagai variabel utama serta pembahasan pengaruh berbagai faktor terhadap OCB dan kinerja kerja. Perbedaannya adalah bahwa Wong Chi Hoo dkk. meneliti pengaruh self-efficacy, self-esteem, keterlibatan karyawan, dan OCB terhadap kinerja akademik staf di institusi pendidikan tinggi pasca-COVID-19, sedangkan penelitian ini akan mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap OCB guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang.

Berdasarkan kajian pustaka, banyak penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih memiliki beberapa kekurangan. Pertama, variabel bebas yang dikaji bervariasi, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kecerdasan emosional. Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan meneliti persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan yang kurang dibahas. Kedua, beberapa penelitian menggunakan variabel *intervening*, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja yang menambah kompleksitas, sedangkan penelitian ini mengambil pendekatan langsung tanpa variabel *intervening*. Ketiga, cakupan

⁹⁴ Hoo et al., "Impact of Self-Efficacy, Self-Esteem, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behaviour on Job Performance of Academic Staff in Higher Education Institutions of Klang Valley, Malaysia."

lokasi penelitian lebih luas, melibatkan Madrasah Tsanawiyah di satu kabupaten, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang lebih komprehensif dan meningkatkan akurasi hasil. Keempat, terdapat perbedaan dalam populasi dan sampel penelitian, sehingga rumusan yang digunakan disesuaikan dengan karakteristik spesifik populasi dan sampel yang diteliti.

C. Rumusan Hipotesis

Adapun rumusan hipotesis pada studi ini adalah:

Hipotesis 1

Ha : Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Ho : Tidak terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Hipotesis 2

Ha : Terdapat pengaruh persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Ho : Tidak terdapat pengaruh persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Hipotesis 3

Ha : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Ho : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* guru

Hipotesis 4

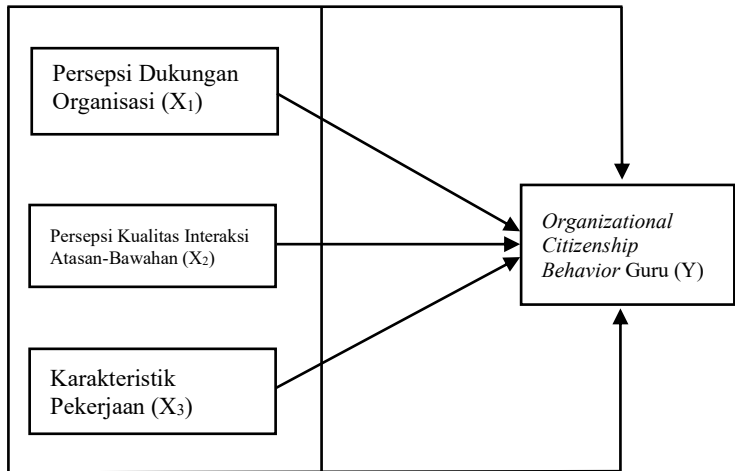
- Ha : Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* guru.
- Ho : Tidak terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* guru.

D. Kerangka Berpikir

Persepsi dukungan organisasi merujuk pada kepercayaan pekerja terhadap seberapa jauh lembaga menilai kontribusi yang mereka berikan serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Selanjutnya, persepsi kualitas relasi antara atasan dan bawahan mendeskripsikan mutu hubungan yang terbangun antara kepala madrasah dan tenaga pendidik. Sementara itu, karakteristik pekerjaan mencakup aspek-aspek intrinsik dari profesi mengajar yang berpotensi memengaruhi motivasi, kinerja, serta kepuasan kerja para pendidik. Aspek-aspek tersebut memiliki kemungkinan untuk memengaruhi kesiapan guru dalam melaksanakan tindakan ekstra yang bermanfaat bagi sekolah dan siswa.

Berdasarkan kajian literatur terkini, ketiga variabel independen tersebut diyakini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Secara

konseptual, kerangka pemikiran penelitian ini dapat diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 2. 1 Visualisasi Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan orientasi deskriptif-asosiatif. Orientasi deskriptif bertujuan untuk menyediakan deskripsi yang sistematis, objektif, dan akurat tentang fenomena yang dieksplorasi, meliputi variabel independen dan dependen. Sementara orientasi asosiatif difokuskan untuk mengeksplorasi relasi kausal antara variabel-variabel penelitian,⁹⁵ yakni mengevaluasi pengaruh variabel prediktor yang mencakup persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan, serta karakteristik pekerjaan terhadap variabel kriteria yakni *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan tenaga pendidik Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang.

Penelitian ini berpijak pada paradigma positivistik yang menjadi dasar pendekatan kuantitatif. Metode ini diaplikasikan untuk mengkaji populasi atau sampel spesifik melalui teknik koleksi data menggunakan instrumen penelitian yang telah disiapkan sebelumnya. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik statistik yang memiliki tujuan untuk memverifikasi hipotesis yang telah

⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 2nd ed. (Bandung: Alfabeta, 2023), 66.

diformulasikan. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan data empiris yang dikumpulkan dari lapangan. Instrumen yang digunakan dalam proses pengumpulan data dianalisis melalui teknik statistik untuk memperoleh hasil yang bersifat objektif, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.⁹⁶

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Studi ini dilaksanakan di 20 Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang. Adapun alasan peneliti memilih lokasi ini yaitu karena ketersediaan data yang memiliki cukup banyak MTs yang dapat menjadi sumber data penelitian, Kabupaten Pandeglang merupakan kabupaten atau kota terendah kedua di provinsi Banten dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM), Kabupaten Pandeglang mewakili karakteristik MTs yang ada di wilayah kota/kabupaten tertentu, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi dengan lebih baik serta pertimbangan waktu dan biaya yang mana dekat dengan tempat tinggal peneliti, sehingga memudahkan mobilitas selama penelitian. Adapun penelitian ini dimulai pada 1 Juli 2024 sampai dengan 21 Januari 2025.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Dalam metode kuantitatif, populasi diinterpretasikan sebagai lingkup generalisasi yang mencakup objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu serta jumlah yang telah ditentukan oleh peneliti. Populasi tersebut menjadi

⁹⁶ Sugiyono, 16–17.

fokus pengamatan dalam rangka memperoleh data yang relevan, dengan tujuan untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan.⁹⁷ Adapun populasi dalam penelitian adalah seluruh guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang. Berdasarkan data Simpatika Kemenag 2024, jumlah guru di 221 Madrasah Tsanawiyah yang ada di Kabupaten Pandeglang sebanyak 5.764 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang merepresentasikan jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki oleh total populasi.⁹⁸ Dalam studi ini, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan merujuk pada tabel Yount (2015),⁹⁹ yang digunakan sebagai acuan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan sesuai kebutuhan penelitian.

Tabel 3. 1 Pengambilan Sampel Yount

Besar Populasi	Besar Sampel
0-100	100%
101-1000	10%
1001-5000	5%
5001-10.000	3%

⁹⁷ Sugiyono, 385.

⁹⁸ Sugiyono, 128.

⁹⁹ William R. Rick Yount, *Research Design & Statistical Analysis in Christian Ministry*, 5rd ed. (New Orleans: New Orleans Baptist Theological Seminary, 2015).

>10.000	1%
---------	----

Berdasarkan tabel di atas, maka pengambilan sampel pada studi ini sebesar 3% dari 5.764 dihasilkan 173 orang. Adapun teknik *sampling* yang dipakai yaitu menggunakan *purposive cluster random sampling* dengan pendekatan *multi-stage*, karena jumlah populasi dalam penelitian sangat luas.¹⁰⁰ Peneliti mendistratifikasi populasi terlebih dahulu berdasarkan karakteristik geografis yaitu daerah perkotaan dan daerah pedesaan. Setelah stratifikasi, peneliti melakukan *cluster random sampling* pada masing-masing stratum dengan mengkluster populasi berdasarkan kecamatan, kemudian mengambil secara *random* masing-masing tiga kecamatan pada setiap stratum. Adapun kecamatan di daerah perkotaan yang terpilih yaitu kecamatan Pandeglang, Karangtanjung dan Majasari. Sedangkan kecamatan di daerah pedesaan yaitu kecamatan Koroncong, Kaduhejo dan Cadasari. Pada keenam kecamatan tersebut terdapat 37 Madrasah Tsanawiyah. Kemudian pada tahap selanjutnya, peneliti mengambil 20 madrasah yaitu sepuluh madrasah dari masing-masing *cluster* yang telah terpilih.

Rumus Penentuan Sampel Per Madrasah :

$$n_i = \frac{N_i}{N} * n$$

¹⁰⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 129.

Keterangan :

n_i = Total Sampel Per Madrasah

N_i = Jumlah Guru Per Madrasah

N = Total Seluruh Guru di 20 Madrasah

n = Total Sampel yang akan diambil

Contoh Sampel MTs Turus:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} * n = \frac{39}{354} * 173 = 19.05 \approx 19$$

No.	Nama Madrasah	Jumlah Guru	Sampel
1	MTs Turus	39	19
2	MTs Arrohman	15	7
3	MTs Mursyidatul Jannah	10	5
4	MTs Al Falah Karangtanjung	16	8
5	MTs Attaqwa	18	9
6	MTs Al Ghifari Bantani	17	8
7	MTs Al Hidayah Kadulawang	27	13
8	MTs MII Al-Hikmah Cidangiang	30	15
9	MTs Nurul Hidayah Cilaja	16	8
10	MTs Al-Falah Ciekek	20	10
11	MTs Al-Bina Bangun Cadasari	15	7
12	MTs Nurul Falah Kaungcaang	20	10
13	MTs Daar El-Maarif	10	5

14	MTs Al Muhibbin	14	7
15	MTs Muta'allimin Cigudang	23	11
16	MTs Nurul Dzullam	13	6
17	MTs Al Manshur	8	4
18	MTs Darul Ulum Al Muntashir	8	4
19	MTs Mathlabul Huda	25	12
20	MTs Ar Rujimah	10	5
Total		354	173

D. Variabel dan Indikator Penelitian

1. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Definisi Operasional

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai keyakinan yang dimiliki oleh guru mengenai tingkat apresiasi madrasah terhadap sumbangsih mereka serta perhatian yang diberikan terhadap kesejahteraan mereka. Variabel ini diukur melalui tiga indikator utama, yaitu keadilan (*fairness*), dukungan dari atasan (*supervisor support*), serta penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job conditions*). Keadilan mencerminkan bagaimana madrasah menerapkan kebijakan dan praktik yang adil baik mengenai keadilan distributif, prosedural maupun interaksional. Dukungan atasan berperan penting dalam membentuk persepsi ini,

di mana atasan memberikan umpan balik yang membangun untuk pengembangan guru, menyampaikan instruksi dengan jelas, serta melakukan evaluasi kinerja secara objektif dan berimbang.

Sementara itu penghargaan organisasi dan kondisi kerja menjadi indikator yang menggambarkan bagaimana madrasah menghargai kontribusi guru. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan penggajian, pemberian bonus atas prestasi, kesempatan promosi yang terbuka, pengakuan atas pencapaian guru, jaminan keamanan kerja, pemberian otonomi dalam menjalankan tugas, serta penyediaan pelatihan kompetensi.

b. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Item
Persepsi Dukungan Organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<i>Fairness</i> (Keadilan)	1. Keadilan distributif: Kewajaran hasil terhadap kontribusi. 2. Keadilan prosedural: Keadilan dalam prosedur distribusi sumber daya. 3. Keadilan interaksional:	1, 2, 3, 4, 5

		Kualitas perlakuan interpersonal.	
	<i>Supervisor support</i> (dukungan atasan)	1. Memberikan umpan balik yang konstruktif. 2. Memberikan instruksi dan bimbingan yang jelas. 3. Melakukan evaluasi kinerja secara adil dan akurat.	6, 7, 8, 9, 10
	<i>Organizational rewards and job conditions</i> (penghargaan organisasi dan kondisi kerja)	Menghargai kontribusi karyawan melalui penyediaan penghargaan dan kondisi kerja yang baik, seperti gaji, bonus, promosi, pengakuan, keamanan kerja, otonomi dan pelatihan.	11, 12, 13, 14

2. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

a. Definisi Operasional

Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan mengacu pada penilaian guru terhadap kualitas hubungan kerja mereka dengan kepala madrasah. Variabel ini

dioperasionalisasikan melalui beberapa indikator. Indikator *contribution* (kontribusi) menggambarkan bagaimana guru dan kepala madrasah saling mendukung dalam pekerjaan mereka. Hal ini tercermin dari kualitas kerja yang dihasilkan, inisiatif yang ditunjukkan dalam menyelesaikan tugas-tugas, serta kesediaan untuk berbagi ide dan sumber daya guna mencapai tujuan bersama. Indikator *affect* (afeksi) afeksi menjadi indikator yang menunjukkan kualitas hubungan interpersonal antara guru dan kepala madrasah. Ini terlihat dari adanya interaksi yang positif dan nyaman, serta empati yang ditunjukkan terhadap situasi pribadi masing-masing.

Indikator *loyalty* atau kesetiaan merupakan indikator yang menggambarkan komitmen timbal balik antara guru dan kepala madrasah. Hal ini ditunjukkan melalui dukungan terhadap keputusan yang diambil, komitmen bersama terhadap tujuan organisasi, serta kesiapan untuk membela reputasi satu sama lain. Sementara itu, *trust* atau kepercayaan menjadi fondasi penting dalam interaksi atasan-bawahan. Indikator ini tercermin dari konsistensi antara ucapan dan tindakan, keterbukaan dalam berkomunikasi, serta kesediaan untuk mendelegasikan tanggung jawab.

b. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Item
Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (Liden & Maslyn, 1988)	<i>Contribution</i> (kontribusi)	1. Kualitas kerja yang diberikan 2. Inisiatif dalam menyelesaikan tugas 3. Berbagi ide dan sumber daya	1, 2, 3, 4, 5
	<i>Affect</i> (afeksi)	1. Hubungan interpersonal yang positif 2. Kenyamanan dalam berinteraksi 3. Empati terhadap situasi pribadi	6, 7, 8, 9
	<i>Loyalty</i> (kesetiaan)	1. Dukungan terhadap keputusan atasan/bawahan 2. Komitmen terhadap tujuan organisasi	10, 11, 12, 13

		3. Pembelaan terhadap reputasi atasan/bawahan	
	<i>Trust</i> (kepercayaan)	1. Konsistensi antara ucapan dan tindakan 2. Keterbukaan dalam komunikasi 3. Delegasi tanggung jawab	14, 15, 16, 17

3. Karakteristik Pekerjaan

a. Definisi Operasional

Karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai atribut-atribut intrinsik dari pekerjaan guru yang dapat memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja mereka. Karakteristik pekerjaan guru diukur melalui beberapa indikator, yaitu: indikator *skill variety* (variasi keterampilan) menggambarkan bagaimana guru dituntut untuk menggunakan beragam kompetensi dalam pekerjaannya. Ini terlihat dari penerapan berbagai metode pengajaran dan penilaian yang inovatif, penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran, serta kemampuan mengelola kelas dengan berbagai dinamika yang muncul. Indikator *task identity* (identitas tugas) menunjukkan kejelasan dan keutuhan pekerjaan guru. Hal ini

mencakup kemampuan guru untuk menyelesaikan siklus pembelajaran secara komprehensif, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, keterlibatan penuh dalam proses penilaian siswa, serta peran mereka dalam mendampingi perkembangan peserta didik.

Indikator *task significance* (signifikansi tugas) menekankan pada makna dan dampak pekerjaan guru. Ini tercermin dari pengaruh pengajaran terhadap prestasi akademik dan pembentukan karakter siswa, serta kontribusi guru dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Sedangkan indikator *autonomy* (otonomi) menggambarkan keleluasaan yang dimiliki guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini meliputi kebebasan dalam memilih dan mengembangkan metode pengajaran, fleksibilitas dalam menyusun rencana pembelajaran, serta wewenang untuk mengambil keputusan terkait manajemen kelas. Terakhir, *feedback* (umpan balik) menjadi indikator penting yang menunjukkan bagaimana guru menerima evaluasi dan masukan dari berbagai pihak, termasuk siswa, rekan kerja, dan atasan, guna meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

b. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Variabel Karakteristik Pekerjaan

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Item
Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976)	<i>Skill variety</i> (variasi keterampilan)	Guru menggunakan beragam kompetensi dalam pekerjaannya.	1, 2, 3, 4, 5
	<i>Task identity</i> (identitas tugas)	Kejelasan dan keutuhan dalam pekerjaan seorang guru, meliputi penyelesaian siklus pembelajaran secara komprehensif dan mendampingi perkembangan siswa.	6, 7, 8
	<i>Task significance</i> (signifikansi tugas)	Menekankan pada makna dan dampak dari pekerjaan guru.	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
	<i>Autonomy</i> (otonomi)	Keleluasaan dan fleksibilitas yang	16, 17,

		dimiliki guru dalam menjalankan pekerjaannya.	18, 19
	<i>Feedback</i> (umpan balik)	Menerima evaluasi dari berbagai sumber (siswa, rekan sejawat, atasan)	20, 21, 22

4. *Organizational Citizenship Behavior* Guru

a. Definisi Operasional

Organizational citizenship behavior guru didefinisikan sebagai perilaku sukarela guru yang melebihi persyaratan formal pekerjaan mereka dan berkontribusi pada fungsi efektif madrasah. Variabel ini dioperasionalisasikan melalui beberapa indikator, yaitu *altruism* (altruisme) menggambarkan kesediaan guru untuk memberikan bantuan tanpa pamrih. Hal ini terlihat dari kesiapan mereka membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, kesediaan memberikan bimbingan tambahan kepada siswa di luar jam pelajaran, serta kerelaan untuk menggantikan tugas rekan yang berhalangan hadir. Indikator *conscientiousness* (kesadaran merefleksikan dedikasi dan komitmen guru terhadap pekerjaannya. Indikator ini tercermin dari

kehadiran yang tepat waktu, semangat dan ketekunan dalam menjalankan tugas, kesungguhan dalam melaksanakan tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan madrasah, serta kemauan untuk bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan.

Indikator *civic virtue* (kebajikan) menunjukkan keterlibatan aktif guru dalam kehidupan organisasi madrasah. Ini terlihat dari partisipasi mereka dalam rapat-rapat sekolah, keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, kepedulian terhadap perkembangan dan masa depan madrasah, serta upaya untuk selalu mengikuti informasi terbaru terkait kebijakan dan perkembangan di lingkungan madrasah. Sedangkan *sportsmanship* (sportivitas) mencerminkan sikap positif guru dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan kerja. Hal ini ditunjukkan melalui penerimaan yang baik terhadap perubahan kebijakan atau prosedur, sikap toleran terhadap ketidaknyamanan atau gangguan yang mungkin timbul dalam pekerjaan, serta kesediaan untuk mengedepankan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi.

b. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Variabel	Indikator	Sub Indikator	No. Item
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Guru (Organ 1988)	<i>Altruism</i> (altruisme)	1. Kesiediaan dalam membantu rekan kerja 2. Membantu siswa di luar jam pelajaran 3. Menggantikan tugas rekan kerja jika sedang berhalangan	1, 2, 3, 4
	<i>Conscientiousness</i> (kesadaran)	1. Selalu hadir di madrasah tepat waktu 2. Menunjukkan semangat dan ketekunan dalam bekerja 3. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sungguh-sungguh 4. Menaati peraturan dan kebijakan madrasah 5. Bekerja melebihi standar yang ditetapkan oleh madrasah	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

	<i>Civic virtue</i> (kebajikan atau sifat-sifat positif)	1. Berpartisipasi aktif dalam rapat secara sukarela 2. Ikut terlibat dalam aktivitas organisasi 3. Memiliki kepedulian terhadap organisasi 4. Selalu mengikuti perkembangan informasi terkait kebijakan dan perubahan di lingkungan madrasah	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
	<i>Sportsman ship</i> (sportivitas)	1. Menerima perubahan dengan positif 2. Bersikap toleran dengan keadaan sekitar 3. Memprioritaskan kepentingan madrasah	20, 21, 22, 23

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis dan Sumber data

Studi ini mengumpulkan data dalam bentuk kuantitatif, yang diperoleh melalui proses pengukuran secara langsung maupun hasil konversi dari data kualitatif menjadi bentuk numerik. Data yang terkumpul berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan metode statistik sebagai alat untuk

melakukan pengujian perhitungan, sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, guna menghasilkan kesimpulan yang objektif dan terukur.¹⁰¹ Adapun sumber data dalam penelitian ini berasal dari para guru yang mengajar di 20 (dua puluh) Madrasah Tsanawiyah yang tersebar di wilayah Kabupaten Pandeglang.

2. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam studi ini adalah kuesioner yang dikonstruksi dengan skala *Likert*. Alat ukur ini didesain untuk mengukur variabel persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, karakteristik pekerjaan, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) guru. Penggunaan skala *Likert* dipilih berdasarkan kapasitasnya dalam mengukur sikap, opini, dan persepsi individu maupun kelompok terhadap fenomena sosial tertentu, melalui penyediaan rentang skor yang menggambarkan kondisi secara objektif. Dalam studi ini, skala *Likert* yang digunakan terdiri dari lima tingkatan penilaian, yakni:

Tabel 3. 6 Tabel Skala Likert

Skala	Keterangan
5	Sangat Sesuai / Selalu
4	Sesuai / Sering
3	Cukup Sesuai / Kadang-Kadang

¹⁰¹ Sugiyono, 13.

2	Tidak Sesuai / Jarang
1	Sangat Tidak Sesuai / Tidak Pernah

F. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Analisis Instrumen Penelitian (Uji Coba)

a. Uji Validitas

Instrumen yang valid merupakan perangkat pengukuran yang dapat menghasilkan data secara tepat dan selaras dengan maksud pengukuran yang telah ditentukan. Validitas mencerminkan sejauh mana suatu instrumen mengukur variabel atau konstruk yang dimaksud. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen dilaksanakan melalui dua tahapan untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner secara akurat merepresentasikan dimensi yang hendak diukur.¹⁰²

Tahap pertama adalah validitas isi (*content validity*), yang diuji melalui penilaian para ahli (*expert judgement*). Dalam hal ini, dua dosen pembimbing (Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd. & Dr. Fahrurrozi, M.Ag.) dilibatkan untuk mengevaluasi kesesuaian, kelengkapan, dan relevansi setiap item dalam instrumen terhadap konstruk yang diukur. Penilaian tersebut berperan penting dalam

¹⁰² Sugiyono, 175–76.

menjamin bahwa seluruh aspek penting dari variabel penelitian telah tercakup secara komprehensif.

Tahap selanjutnya adalah pengujian validitas secara empiris melalui analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 29. Analisis ini bertujuan untuk menilai kekuatan hubungan antara setiap item dengan total skor konstruksinya, sehingga dapat diketahui sejauh mana masing-masing item berkontribusi terhadap validitas keseluruhan instrumen.

Dalam tahapan ini, peneliti melakukan pengujian validitas butir dengan mengkalkulasi korelasi antara skor setiap butir dengan skor total (*item-total correlation*). Sebuah butir dinyatakan memiliki validitas yang memadai apabila memenuhi dua kriteria pokok, yakni nilai signifikansi (p) < 0,05 dan koefisien korelasi > 0,3. Kriteria tersebut mengindikasikan bahwa butir yang dimaksud memiliki korelasi yang memadai dan bermakna secara statistik dengan konstruk keseluruhan yang hendak diukur. Pengujian validitas ini diimplementasikan melalui formula *Pearson Product Moment*, yang berfungsi untuk mengukur intensitas dan orientasi hubungan linier antara dua variabel. Formula *Pearson Product Moment* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X^2)\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x dan y

n = Jumlah responden

$\sum X$ = Jumlah seluruh skor X

$\sum Y$ = Jumlah seluruh skor Y

Instrumen uji coba dalam penelitian ini diuji cobakan kepada 36 responden. Dengan jumlah tersebut, derajat kebebasan (*degrees of freedom*) yang digunakan dalam analisis adalah $n - 2 = 36 - 2 = 34$, dan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 5%. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai rtabel sebesar 0,329. Penentuan validitas setiap item dalam kuesioner dilakukan dengan membandingkan nilai rhitung terhadap rtabel. Suatu item dikategorikan valid jika nilai rhitung lebih besar daripada rtabel, yang mengindikasikan bahwa item tersebut memiliki korelasi yang signifikan terhadap skor total. Sebaliknya, apabila nilai rhitung lebih kecil daripada rtabel, maka item tersebut dianggap tidak valid karena tidak memiliki korelasi yang cukup dengan keseluruhan konstruk yang diukur.

1) Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

Kuesioner pada variabel X1 terdiri dari 14 pernyataan yang dikembangkan dari tiga dimensi atau indikator. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa variabel Persepsi Dukungan

Organisasi (X1) yang berjumlah 14 butir dinyatakan valid karena menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai $r_{Hitung} > r_{Tabel}$. Dengan demikian, 14 butir kuesioner variabel X1 layak dan absah digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. 7 Hasil Uji Validitas X1

No	Indikator	r_{Hitung}	$>/<$	r_{Tabel}	Ket
1	<i>Fairness</i> (keadilan)	0.475	>	0,329	Valid
2		0.736	>	0,329	Valid
3		0.596	>	0,329	Valid
4		0.742	>	0,329	Valid
5		0.718	>	0,329	Valid
6	<i>Supervisor support</i> (dukungan atasan)	0.822	>	0,329	Valid
7		0.649	>	0,329	Valid
8		0.804	>	0,329	Valid
9		0.828	>	0,329	Valid
10		0.823	>	0,329	Valid
11	<i>Organizational rewards and job conditions</i> (penghargaan organisasi dan kondisi kerja)	0.713	>	0,329	Valid
12		0.750	>	0,329	Valid
13		0.804	>	0,329	Valid
14		0.812	>	0,329	Valid

2) Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X2)

Kuesioner pada variabel X2 terdiri dari 17 pernyataan yang dikembangkan dari empat dimensi

atau indikator. Hasil pengujian validitas mengindikasikan bahwa variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X2) yang berjumlah 17 butir dinyatakan valid karena menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai $r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$. Dengan demikian, 17 butir kuesioner variabel X2 layak dan absah digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. 8 Hasil Uji Validitas X2

No.	Indikator	r_{Hitung}	$>/<$	r_{Tabel}	Ket
1	<i>Contribution</i> (kontribusi)	0.616	>	0,329	Valid
2		0.675	>	0,329	Valid
3		0.750	>	0,329	Valid
4		0.738	>	0,329	Valid
5		0.796	>	0,329	Valid
6	<i>Affect</i> (afeksi)	0.853	>	0,329	Valid
7		0.662	>	0,329	Valid
8		0.834	>	0,329	Valid
9		0.721	>	0,329	Valid
10	<i>Loyalty</i> (kesetiaan)	0.634	>	0,329	Valid
11		0.805	>	0,329	Valid
12		0.740	>	0,329	Valid
13		0.761	>	0,329	Valid
14	<i>Trust</i> (kepercayaan)	0.756	>	0,329	Valid
15		0.693	>	0,329	Valid
16		0.649	>	0,329	Valid
17		0.657	>	0,329	Valid

3) Karakteristik Pekerjaan (X3)

Kuesioner pada variabel X3 terdiri dari 22 pernyataan yang dikembangkan dari lima dimensi atau indikator. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan (X3) yang berjumlah 22 butir dinyatakan valid karena menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai $r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$. Dengan demikian, 22 butir kuesioner variabel X3 layak dan absah digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas X3

No.	Indikator	r_{Hitung}	$>/<$	r_{Tabel}	Ket
1	<i>Skill variety</i> (variasi keterampilan)	0.560	>	0,329	Valid
2		0.637	>	0,329	Valid
3		0.593	>	0,329	Valid
4		0.690	>	0,329	Valid
5		0.665	>	0,329	Valid
6	<i>Task identity</i> (identitas tugas)	0.641	>	0,329	Valid
7		0.584	>	0,329	Valid
8		0.669	>	0,329	Valid
9	<i>Task significance</i> (signifikansi tugas)	0.742	>	0,329	Valid
10		0.741	>	0,329	Valid
11		0.756	>	0,329	Valid
12		0.735	>	0,329	Valid
13		0.721	>	0,329	Valid
14		0.743	>	0,329	Valid

15		0.687	>	0,329	Valid
16	<i>Autonomy</i> (otonomi)	0.673	>	0,329	Valid
17		0.665	>	0,329	Valid
18		0.555	>	0,329	Valid
19		0.522	>	0,329	Valid
20	<i>Feedback</i> (umpan balik)	0.672	>	0,329	Valid
21		0.666	>	0,329	Valid
22		0.523	>	0,329	Valid

4) *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Y)

Kuesioner pada variabel Y terdiri dari 23 pernyataan yang dikembangkan dari empat dimensi atau indikator. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Y) yang berjumlah 23 butir dinyatakan valid karena menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai $r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$. Dengan demikian, 23 butir kuesioner variabel Y layak dan absah digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. 10 Hasil Uji Validitas Y

No.	Indikator	r_{Hitung}	>/<	r_{Tabel}	Ket
1	<i>Altruism</i> (altruisme)	0.693	>	0,329	Valid
2		0.695	>	0,329	Valid
3		0.764	>	0,329	Valid
4		0.573	>	0,329	Valid
5		0.499	>	0,329	Valid

6	<i>Conscientiousness</i> (kesadaran)	0.790	>	0,329	Valid
7		0.743	>	0,329	Valid
8		0.750	>	0,329	Valid
9		0.831	>	0,329	Valid
10		0.683	>	0,329	Valid
11		0.761	>	0,329	Valid
12		0.546	>	0,329	Valid
13	<i>Civic virtue</i> (kebajikan atau sifat-sifat positif)	0.622	>	0,329	Valid
14		0.485	>	0,329	Valid
15		0.677	>	0,329	Valid
16		0.754	>	0,329	Valid
17		0.712	>	0,329	Valid
18		0.809	>	0,329	Valid
19		0.710	>	0,329	Valid
20	<i>Sportsmanship</i> (sportivitas)	0.562	>	0,329	Valid
21		0.525	>	0,329	Valid
22		0.749	>	0,329	Valid
23		0.735	>	0,329	Valid

b. Uji Reliabilitas

Instrumen yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu alat ukur yang menunjukkan konsistensi yang memadai, yaitu apabila diaplikasikan secara berulang untuk mengukur objek yang identik dalam kondisi yang serupa, akan menghasilkan data yang relatif tetap atau stabil.¹⁰³

¹⁰³ Sugiyono, 176.

Instrumen yang reliabel juga memiliki sifat netral, artinya tidak menggiring atau memengaruhi responden dalam menentukan jawaban tertentu, sehingga data yang dihasilkan mencerminkan kondisi atau pendapat yang sebenarnya. Dalam studi ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Adapun formulanya sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

α = Koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*

k = jumlah item dalam instrumen

1 = bilangan konstan

σ_i^2 = varians masing-masing item

σ_t^2 = varians total

Adapun pengujian reliabilitas menggunakan bantuan SPSS 29. Kriteria reliabilitas pada penelitian ini menggunakan kaidah reliabilitas menurut Triton yang dijelaskan pada tabel di bawah ini.¹⁰⁴

Tabel 3. 11 Kaidah Reliabilitas

Kriteria	Koefisien Reliabilitas
Sangat reliabel	0.81 s.d 1.00
Reliabel	0.61 s.d 0.80
Cukup reliabel	0.41 s.d 0.60

¹⁰⁴ Triton Prawira Budi, *SPSS 13 Terapan: Riset Statistik Parametrik* (Yogyakarta: Andi Offset, 2006), 47.

Agak reliabel	0.21 s.d 0.40
Kurang reliabel	0.0 s.d 0.20

Adapun hasil perhitungan uji reliabilitas menggunakan SPSS 29 tergambar pada tabel berikut:

Tabel 3. 12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	k	Kategori
Persepsi Dukungan Organisasi (X1)	.929	14	Sangat reliabel
Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X2)	.941	17	Sangat reliabel
Karakteristik Pekerjaan (X3)	.934	22	Sangat reliabel
OCB Guru (Y)	.942	23	Sangat reliabel

Tabel di atas menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel berada di atas 0,90. Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk menganalisis variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X2), Karakteristik Pekerjaan (X3), dan *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Y) mempunyai tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai tersebut berada

dalam kategori sangat reliabel, yakni dalam rentang 0,81 hingga 1,00. Oleh karena itu, dapat dikonklusikan bahwa item-item pernyataan dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur yang andal dalam penelitian ini.

2. Uji Asumsi Klasik (Prasyarat Regresi)

a. Uji Normalitas

Dalam kajian ini, pengujian normalitas diimplementasikan melalui *metode Kolmogorov-Smirnov*. Landasan teoretis uji *Kolmogorov Smirnov* adalah melakukan komparasi antara distribusi data empiris dengan distribusi normal teoretis (normal baku). Pengujian ini dimaksudkan untuk menentukan apakah data yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah data yang dipakai dalam analisis statistik memiliki sebaran normal, yang merupakan salah satu prasyarat fundamental dalam analisis regresi dan pengujian parametrik lainnya.

Dalam interpretasi hasil pengujian, apabila nilai signifikansi (*p-value*) yang diperoleh kurang dari 0,05 ($p < 0,05$), maka data tersebut dianggap mempunyai perbedaan yang bermakna secara statistik terhadap distribusi normal, sehingga dapat dikonklusikan bahwa data tidak memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$), maka

tidak terdapat deviasi (perbedaan) yang bermakna terhadap distribusi normal, yang mengindikasikan bahwa data tersebut memiliki sebaran normal.¹⁰⁵

$p < 0,05 \rightarrow$ Distribusi data tidak normal

$p > 0,05 \rightarrow$ Distribusi data normal

Selain menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, analisis normalitas dalam penelitian ini juga didukung oleh visualisasi melalui Histogram dan *Probability Plot*. Pada Histogram, data dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila pola grafik membentuk lengkung menyerupai kurva normal (*bell-shaped curve*). Sementara itu, pada *Probability Plot* (atau normal P-Plot), data dinyatakan berdistribusi normal apabila titik-titik hasil *plotting* berada di sekitar atau mengikuti pola garis diagonal. Kedua metode visual ini digunakan sebagai pelengkap dalam mengkonfirmasi hasil uji normalitas secara statistik.

b. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi diimplementasikan untuk mengidentifikasi keberadaan hubungan atau korelasi antara residual (galat) pada suatu observasi dengan residual pada observasi lain yang berurutan dalam model regresi linear. Apabila autokorelasi terdeteksi, hal ini

¹⁰⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 129.

mengindikasikan adanya permasalahan autokorelasi. Keberadaan autokorelasi menunjukkan bahwa asumsi independensi residual tidak terpenuhi, yang dapat berdampak pada validitas model regresi.¹⁰⁶ Dalam kajian ini, deteksi autokorelasi diimplementasikan melalui uji *Durbin–Watson* (DW-test). Landasan pengambilan keputusan dalam pengujian ini yaitu.

Tabel 3. 13 Pedoman Autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dl < d < 4$
Tidak ada autokorelasi, positif atau negatif	Terima	$du < d < 4 - du$

c. Uji Heteroskedastisitas

Prosedur pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mendeteksi apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians residual antar pengamatan. Ketidaksamaan ini dikenal sebagai heteroskedastisitas, sedangkan apabila varians residual bersifat konstan dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang ideal yaitu model yang memenuhi asumsi homoskedastisitas, karena hal ini

¹⁰⁶ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*, 9th ed. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018), 111.

menunjukkan bahwa galat atau residual tersebar secara merata, sehingga hasil estimasi lebih dapat dipercaya. Dalam studi ini, pengujian heteroskedastisitas dilaksanakan dengan dua pendekatan, yaitu analisis grafik *Scatterplot* dan uji statistik *Glejser*.

Adapun dasar pengambilan keputusan berdasarkan *Scatterplot*:

- 1) Tidak terdapat gejala heteroskedastisitas apabila titik-titik pada grafik tersebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu, baik atas di bawah ataupun di garis nol pada sumbu Y.
- 2) Terdapat gejala heteroskedastisitas apabila titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur, seperti menyempit, melebar, atau bergelombang, yang menunjukkan bahwa varians residual tidak konstan.

Sedangkan dasar pengambilan keputusan berdasarkan Uji *Glejser* (hasil tabel *Coefficiens*):

- 1) Jika nilai signifikansi (Sig.) untuk masing-masing variabel independen (misalnya X1 dan X2) lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.
- 2) Apabila nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05, maka hal tersebut menyatakan adanya gejala heteroskedastisitas, yang berarti asumsi homoskedastisitas tidak terpenuhi.

Melalui kedua metode ini, dapat dipastikan apakah model regresi yang dipakai dalam penelitian memenuhi syarat keberlakuan asumsi klasik terkait kesamaan varians residual.

d. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas didefinisikan sebagai fenomena dalam konstruksi model regresi yang mengindikasikan adanya interkorelasi substansial atau mendekati sempurna di antara variabel prediktor. Keberadaan multikolinearitas dapat mengganggu kemampuan model dalam mengestimasi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara akurat. Model regresi yang baik yaitu model yang bebas dari gejala multikolinearitas, karena hal ini menjamin bahwa setiap variabel independen memberikan kontribusi yang unik dan tidak tumpang tindih dalam menjelaskan variasi variabel dependen.¹⁰⁷

Dalam studi ini, deteksi multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan dua indikator, yaitu nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun dasar pengambilan keputusannya yaitu:

- 1) Jika nilai *Tolerance* $> 0,10$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

¹⁰⁷ Ghozali, 71.

Sebaliknya, jika nilai $Tolerance \leq 0,10$, maka terdapat indikasi multikolinearitas.

- 2) Jika nilai $VIF < 10$, maka model regresi dianggap bebas dari multikolinearitas. Namun, apabila nilai $VIF \geq 10$, maka terdapat gejala multikolinearitas yang perlu ditangani.¹⁰⁸

Dengan demikian, keberadaan multikolinearitas dalam model regresi dapat diidentifikasi secara jelas dan objektif melalui pengukuran nilai $Tolerance$ dan VIF , guna memastikan validitas dan stabilitas estimasi model regresi yang dipakai dalam penelitian.

3. Analisis statistik Deskriptif

Statistik deskriptif didefinisikan sebagai teknik analisis statistik yang difungsikan untuk mengeksplorasi data melalui penggambaran atribut-atribut inherent dari dataset yang telah terakumulasi dalam kondisi natural, tanpa bermaksud untuk melakukan generalisasi atau penarikan kesimpulan yang berlaku umum bagi populasi.¹⁰⁹ Dalam studi ini, prosedur analisis statistik deskriptif dioperasionalisasikan melalui komputasi ukuran tendensi sentral (*mean*), nilai ekstrem bawah dan atas, serta ukuran dispersi (standar deviasi) untuk setiap konstruk penelitian. *Output* kalkulasi tersebut selanjutnya dielaborasi dalam format distribusi frekuensi skor

¹⁰⁸ Ghozali, 73.

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 206.

antar variabel, dengan tujuan memperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai karakteristik data. Selain itu, visualisasi data juga ditampilkan dalam bentuk histogram untuk mempermudah interpretasi terhadap pola penyebaran data pada tiap variabel yang diteliti.

4. Analisis Hipotesis

a. Hipotesis 1, 2 dan 3

1) Uji Parsial (Uji t)

Uji t adalah metode statistik yang diterapkan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model regresi. Tujuan dari pengujian tersebut adalah untuk mengetahui apakah setiap variabel prediktor dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap variasi yang terdapat pada variabel bebas.

Dalam studi ini, hasil uji t diperoleh melalui prosedur analisis regresi berganda menggunakan aplikasi SPSS versi 29, dimana hasilnya ditampilkan secara komprehensif dalam tabel *Coefficients* pada bagian *output* program. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji t yaitu sebagai berikut:

- a) Apabila nilai probabilitas (Sig.) menunjukkan angka lebih besar dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa variabel independen tersebut tidak memberikan

pengaruh yang bermakna secara parsial terhadap variabel dependen.

- b) Apabila nilai probabilitas (Sig.) menunjukkan angka kurang dari 0,05, maka variabel independen tersebut secara parsial memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel dependen.

2) Persamaan Regresi Linear Sederhana

Pengujian regresi linear dipakai guna mengukur dan memperkirakan tingkat kontribusi pengaruh yang dimanifestasikan oleh variabel bebas (X) kepada variabel terikat (Y). Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengukur kontribusi yang hanya memiliki satu variabel independen. Adapun persamaan regresi linear sederhana yaitu:

$$\bar{Y} = a + bX$$

$\bar{Y}$ = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

b. Hipotesis 4

1) Uji Simultan (Uji F)

Uji F simultan diterapkan sebagai metode untuk menganalisis signifikansi pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, pengujian tersebut

diimplementasikan untuk menginvestigasi apakah variabel persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan secara bersamaan menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang.

Prosedur pengujian dilakukan melalui perbandingan antara nilai probabilitas (Sig.) dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), serta melalui komparasi nilai F hitung dengan F tabel. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F simultan yaitu sebagai berikut:

- a) Apabila nilai Sig. $< \alpha$ (0,05) dan/atau F hitung $\geq$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna secara simultan dari keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) Apabila nilai Sig. $\geq \alpha$ (0,05) dan/atau F hitung $<$ F tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang bermakna secara simultan dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

2) Uji Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) dioperasionisasikan untuk mengestimasi atau mengukur persentase variabilitas variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi.¹¹⁰ Besaran koefisien determinasi dapat diamati melalui nilai *adjusted r square*. Apabila angka *Adjusted R Square* semakin besar, maka porsi keragaman variabel dependen yang mampu diterangkan oleh variabel independen juga semakin meningkat. Sebaliknya, ketika nilai *Adjusted R Square* semakin kecil, maka kapasitas model untuk menjelaskan variasi dari variabel prediktor pun semakin menurun. Hasil detail dari pengujian koefisien determinasi tersebut dapat ditelaah pada tampilan tabel *Model Summary*.

3) Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier difungsikan untuk mengkaji dan memperkirakan besaran kontribusi beserta pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Dalam studi ini, pendekatan yang diimplementasikan yaitu regresi linier berganda, yakni model regresi

¹¹⁰ Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS* 25, 97.

yang menguji lebih dari satu variabel bebas. Model tersebut dimaksudkan untuk mengkaji pengaruh secara bersamaan dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat.

Adapun persamaan regresi linier berganda yang dipakai dalam studi ini menggunakan rumus berikut:

$$\bar{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

$\bar{Y}$ = variabel dependen (terikat)

a = konstanta (intersep)

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi variabel independen

X_1, X_2, X_3 = variabel independen

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

a. Karakteristik Responden

Responden dalam studi ini yaitu guru yang bekerja di Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Pandeglang. Jumlah total responden adalah 173 guru yang tersebar di 20 madrasah, dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1	Gender		
	- Laki-Laki	66	38%
	- Perempuan	107	62%
	Total	173	100%
2	Usia		
	- ≤ 20 tahun	5	3%
	- 21 – 30 tahun	36	21%
	- 31 – 40 tahun	59	34%
	- 41 – 50 tahun	48	28%
	- > 50 tahun	25	14%
	Total	173	100%
3	Pendidikan Terakhir		
	- SLTA	21	12%

	- Diploma	5	3%
	- S1	144	83%
	- S2	3	2%
	- S3	0	0%
	Total	173	100%
4	Status Kepegawaian		
	- Honorer	111	64%
	- Hon. - Sertifikasi	49	28%
	- PPPK	1	1%
	- PNS	12	7%
	Total	173	100%
5	Lama Kerja		
	- < 1 tahun	17	10%
	- 1 – 5 tahun	29	17%
	- 6 – 10 tahun	26	15%
	- 11 – 15 tahun	37	21%
	- > 15 tahun	64	37%
	Total	173	100%

Berdasarkan tabel 4.1 dinyatakan bahwa sebagian besar responden adalah perempuan, sebanyak 107 orang (62%), sementara laki-laki berjumlah 66 orang (38%). Hal ini mencerminkan dominasi perempuan dalam responden penelitian.

Rentang usia responden cukup bervariasi. Sebagian besar berada pada kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 34% dan 41–50 tahun sebanyak 28%. Kelompok usia lainnya terdiri dari responden berusia di bawah 20 tahun (3%), 21–30 tahun (21%), dan di atas 50 tahun (14%). Variasi usia ini menunjukkan adanya keseimbangan antara guru yang lebih muda dan yang lebih berpengalaman.

Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1, yaitu sebanyak 144 orang (83%). Selain itu, terdapat 21 orang (12%) dengan latar belakang pendidikan SLTA, sementara sisanya adalah lulusan Diploma (3%) dan S2 (2%). Tidak ada responden yang memiliki pendidikan S3. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas guru telah memenuhi kualifikasi akademik yang cukup untuk mendukung kompetensi profesional mereka.

Dari segi status kepegawaian, mayoritas responden adalah guru honorer sebanyak 111 orang (64%), diikuti oleh guru honorer bersertifikasi sebanyak 49 orang (28%). Responden dengan status PPPK hanya berjumlah 12 orang (7%), sedangkan yang berstatus PNS hanya 1 orang (1%). Proporsi ini menunjukkan dominasi tenaga honorer dalam struktur kepegawaian guru di madrasah yang menjadi lokasi penelitian.

Pengalaman kerja para responden juga menunjukkan variasi. Sebagian besar telah bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 37%, diikuti oleh kelompok dengan masa kerja 11–15 tahun sebesar 21%. Sementara itu, responden dengan masa kerja di bawah 1 tahun adalah yang paling sedikit, hanya 10%. Data ini mencerminkan adanya kehadiran guru-guru berpengalaman yang cukup signifikan dalam penelitian ini.

b. Data Variabel Penelitian

Berikut adalah rincian data penjumlahan angket responden dari variabel bebas dan terikat penelitian.

Tabel 4. 2 Data Total Variabel

No	X1	X2	X3	Y
1	100	100	100	100
2	80	86	80	79
3	89	88	83	83
4	84	85	79	81
5	84	85	79	80
6	87	89	83	83
7	84	89	83	83
8	87	87	72	78
9	71	72	75	73
10	81	79	82	81
11	87	92	78	82
12	83	100	81	85
13	76	79	81	82
14	77	75	76	77

15	79	82	80	83
16	87	85	74	81
17	80	80	79	77
18	76	82	73	77
19	79	78	78	77
20	86	86	84	86
21	76	74	65	70
22	81	81	84	86
23	79	80	78	77
24	80	80	72	77
25	93	100	99	97
26	94	96	88	86
27	70	72	77	77
28	90	100	97	87
29	83	81	80	83
30	84	87	86	85
31	80	79	77	76
32	97	91	84	84
33	80	79	80	80
34	80	80	80	78
35	80	87	82	81
36	100	95	100	99
37	97	95	93	91
38	83	98	98	98
39	89	89	92	90
40	77	72	75	79
41	77	94	86	85
42	79	84	71	78
43	80	79	80	80
44	79	91	80	83

45	81	66	63	63
46	71	89	76	83
47	69	79	68	74
48	73	78	79	77
49	59	72	76	72
50	83	89	72	77
51	76	79	79	80
52	80	80	68	77
53	74	79	72	73
54	60	60	61	60
55	77	78	79	80
56	80	80	80	83
57	84	80	84	83
58	84	79	79	80
59	74	72	83	85
60	83	82	79	79
61	80	85	80	80
62	80	71	80	80
63	86	79	84	84
64	79	85	76	74
65	90	96	80	83
66	83	75	82	84
67	77	82	77	78
68	77	81	75	80
69	77	76	83	85
70	60	89	75	75
71	74	69	70	69
72	86	79	89	84
73	84	88	84	83
74	86	84	71	75

75	80	82	80	80
76	77	80	80	80
77	86	82	80	77
78	80	80	80	80
79	80	75	80	80
80	70	78	84	83
81	80	73	89	90
82	94	100	98	98
83	80	80	71	76
84	89	79	92	93
85	79	80	80	81
86	80	80	80	77
87	67	72	87	81
88	77	36	80	80
89	77	60	80	83
90	34	94	39	45
91	80	89	69	75
92	61	80	71	69
93	81	65	75	77
94	80	72	80	80
95	80	31	85	87
96	80	80	79	77
97	77	73	75	77
98	81	79	79	80
99	77	72	70	76
100	67	31	47	51
101	81	80	80	80
102	94	100	100	100
103	79	78	65	69
104	81	89	79	79

105	41	81	80	77
106	84	94	74	77
107	87	94	92	90
108	71	87	79	82
109	80	82	80	80
110	80	71	83	80
111	91	92	77	84
112	79	81	78	77
113	90	94	95	94
114	81	82	78	82
115	83	79	80	79
116	83	76	78	83
117	90	94	93	92
118	81	81	72	75
119	73	71	66	72
120	70	82	83	84
121	91	94	92	94
122	71	73	93	77
123	70	72	85	76
124	64	79	93	90
125	77	92	85	87
126	90	94	93	92
127	71	80	81	83
128	67	78	77	75
129	86	92	95	91
130	80	94	91	91
131	57	86	94	88
132	77	87	83	86
133	53	85	80	81
134	81	86	85	83

135	87	81	82	83
136	87	81	82	83
137	74	88	80	78
138	81	91	75	79
139	80	89	75	79
140	84	86	83	86
141	100	100	100	100
142	100	100	100	100
143	100	98	88	92
144	90	95	91	90
145	84	92	86	90
146	83	91	81	82
147	93	98	93	92
148	89	89	76	82
149	99	100	100	100
150	100	100	100	100
151	80	80	80	78
152	80	80	81	80
153	80	80	90	90
154	94	81	80	80
155	73	81	75	87
156	64	74	70	73
157	59	65	71	71
158	79	66	67	72
159	76	86	92	92
160	70	72	77	75
161	83	76	72	75
162	53	48	60	60
163	70	80	85	84
164	70	80	84	84

165	57	80	80	80
166	59	81	81	81
167	73	74	79	77
168	100	100	100	99
169	80	84	87	87
170	90	100	96	97
171	83	94	79	81
172	94	96	88	91
173	89	88	91	90

c. Analisis Statistik Deskriptif

1) Deskripsi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi

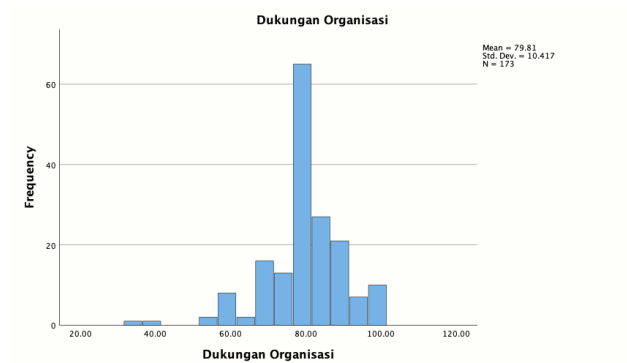
Berdasarkan analisis statistik deskriptif variabel X1 diketahui *output* sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Statistik Variabel Persepsi Dukungan Organisasi
Statistics

Dukungan Organisasi		
N	Valid	173
	Missing	0
Mean		79.8092
Std. Deviation		10.41709
Minimum		34.00
Maximum		100.00

Sumber: SPSS 29 (2025)

Grafik 4. 1 Statistik Variabel Persepsi Dukungan Organisasi



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan gambar dan grafik tersebut dinyatakan bahwa dari nilai rata-rata 173 responden adalah 79,81, standar deviasi 10,417 dengan skor terendah pada yaitu 34 serta skor tertinggi sebesar 100. Dalam menentukan distribusi frekuensi, peneliti membuat interval dengan rumus menurut Sudjana sebagai berikut.¹¹¹

$$\text{panjang kelas interval} = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$N = 173$$

$$\text{Nilai Min} = 34$$

$$\text{Nilai Max} = 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah} \\ &= 100 - 34 = 66 \end{aligned}$$

$$\text{Banyak Interval} = 1 + 3,3 \log N$$

¹¹¹ Sudjana, *Metoda Statistika* (Bandung: PT Taristo, 2013), 47.

$$= 1 + 3,3 \log 173 (2,2380)$$

$$= 8,3854 = 8$$

$$\text{Panjang Interval} = 66/8 = 8,25 = 8$$

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Persepsi Dukungan Organisasi

No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	34-41	2	1%
2	42-49	0	0%
3	50-57	4	2%
4	58-65	8	5%
5	66-73	20	12%
6	74-81	74	43%
7	82-89	39	23%
8	90-100	26	15%
Total		173	100%

Berdasarkan tabel diketahui bahwa frekuensi tertinggi persepsi dukungan organisasi ada pada interval 74-81 dengan persentase 43% dan frekuensi terendah pada interval 42-49 dengan persentase 0%.

Selanjutnya, peneliti membuat rentang nilai dan mengategorikan data menjadi lima kelompok berdasarkan seberapa jauh nilai tersebut dari rata-rata (79,81), menggunakan standar deviasi sebagai ukurannya, diketahui standar deviasi sebesar 10,417. $M + 1,5SD = 79,81 + (1,5 \times 10,417) = 95,43 = \geq 95$

$$M + 0,5SD = 79,81 + (0,5 \times 10,417) = 85,01 = 85-94$$

$$M - 0,5SD = 79,81 - (0,5 \times 10,417) = 74,60 = 75-84$$

$$M - 1,5SD = 79,81 - (1,5 \times 10,417) = 64,18 = 64-74$$

$$< M - 1,5SD = < 64$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, kualitas pada variabel persepsi dukungan organisasi dapat diketahui berdasarkan data yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 5 Interpretasi Data Variabel X1

Interval	Kualitas	Mean	Kategori
≥ 95	Sangat Tinggi	79,81	Sedang
85-94	Tinggi		
75-84	Sedang		
64-74	Kurang		
< 64	Sangat Kurang		

Nilai *mean* yang dihasilkan pada variabel persepsi dukungan organisasi yaitu 79,81. Nilai tersebut masuk pada kualifikasi “Sedang” karena berada pada rentang interval 75 – 84. Maka respons guru pada variabel X1 yaitu Persepsi Dukungan Organisasi dapat dikategorikan “sedang”.

2) Deskripsi Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

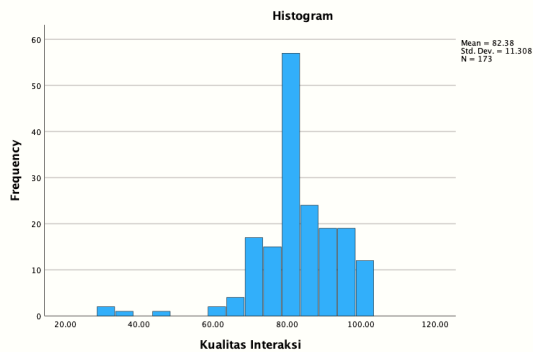
Berdasarkan analisis statistik deskriptif variabel kedua diketahui hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Statistik Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Statistics		
Kualitas Interaksi		
N	Valid	173
	Missing	0
Mean		82.3815
Std. Deviation		11.30827
Minimum		31.00
Maximum		100.00

Sumber: SPSS 29 (2025)

Grafik 4. 2 Statistik Variabel Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan gambar dan grafik di atas diketahui bahwa dari nilai rata-rata 173 responden adalah 82,38, standar deviasi 11,308 dengan skor terendah yaitu 31 serta skor tertinggi sebesar 100. Dalam

menentukan distribusi frekuensi, peneliti membuat interval dengan rumus menurut Sudjana berikut.¹¹²

$$\text{panjang kelas interval} = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$N = 173$$

$$\text{Nilai Min} = 31$$

$$\text{Nilai Max} = 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah} \\ &= 100 - 31 = 69 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak Interval} &= 1 + 3,3 \log N \\ &= 1 + 3,3 \log 173 (2,2380) \\ &= 8,3854 = 8 \end{aligned}$$

$$\text{Panjang Interval} = 69/8 = 8,62 = 9$$

**Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Persepsi Kualitas
Interaksi Atasan-Bawahan**

No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	31-39	3	2%
2	40-48	1	1%
3	49-57	0	0%
4	58-66	6	3%
5	67-75	23	13%
6	76-84	69	40%
7	85-93	40	23%
8	94-100	31	18%
Total		173	100%

¹¹² Sudjana, 47.

Berdasarkan tabel tersebut dinyatakan bahwa frekuensi tertinggi pada variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan ada pada interval 76-84 dengan persentase 40% dan frekuensi terendah pada interval 49-57 dengan persentase 0%.

Selanjutnya, peneliti membuat rentang nilai dan mengategorikan data menjadi lima kelompok berdasarkan seberapa jauh nilai tersebut dari rata-rata (82,38), menggunakan standar deviasi sebagai ukurannya, diketahui standar deviasi sebesar 11,308.

$$M + 1,5SD = 82,38 + (1,5 \times 11,308) = 99,34 = \geq 99$$

$$M + 0,5SD = 82,38 + (0,5 \times 11,308) = 88,03 = 88-98$$

$$M - 0,5SD = 82,38 - (0,5 \times 11,308) = 76,73 = 77-87$$

$$M - 1,5SD = 82,38 - (1,5 \times 11,308) = 65,42 = 65-76$$

$$< M - 1,5SD = < 65$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, kualitas dari variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan dapat diketahui melalui data yang diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 8 Interpretasi Data Variabel X2

Interval	Kualitas	Mean	Kategori
≥ 99	Sangat Tinggi	82,38	Sedang
88-98	Tinggi		
77-87	Sedang		
65-76	Kurang		
< 65	Sangat Kurang		

Nilai *mean* yang dihasilkan pada variabel persepsi dukungan organisasi yaitu 82,38. Nilai tersebut masuk pada kualifikasi “Sedang” karena berada pada rentang interval 77 – 87. Maka respons guru pada variabel X2 yaitu Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dapat dikategorikan “sedang”.

3) Deskripsi Variabel Karakteristik Pekerjaan

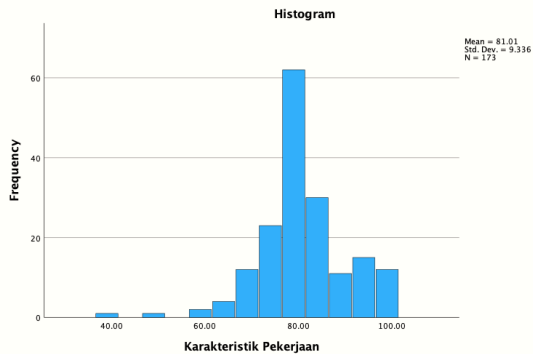
Berdasarkan analisis statistik deskriptif variabel ketiga diketahui hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 9 Statistik Variabel Karakteristik Pekerjaan

Statistics		
Karakteristik Pekerjaan		
N	Valid	173
	Missing	0
Mean		81.0058
Std. Deviation		9.33641
Minimum		39.00
Maximum		100.00

Sumber: SPSS 29 (2025)

Grafik 4. 3 Statistik Variabel Karakteristik Pekerjaan



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan gambar dan grafik di atas dinyatakan bahwa dari nilai rata-rata 173 responden adalah 81,01, standar deviasi 9,336 dengan skor terendah yaitu 39 serta skor tertinggi sebesar 100. Dalam menentukan distribusi frekuensi, peneliti membuat interval dengan rumus menurut Sudjana sebagai berikut.¹¹³

$$\text{panjang kelas interval} = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$N = 173$$

$$\text{Nilai Min} = 39$$

$$\text{Nilai Max} = 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah} \\ &= 100 - 39 = 61 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak Interval} &= 1 + 3,3 \log N \\ &= 1 + 3,3 \log 173 (2,2380) \\ &= 8,3854 = 8 \end{aligned}$$

$$\text{Panjang Interval} = 61/8 = 7,62 = 8$$

**Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Karakteristik
Pekerjaan**

No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	39-46	1	1%
2	47-54	1	1%
3	55-62	2	1%

¹¹³ Sudjana, 47.

4	63-70	11	6%
5	71-78	40	23%
6	79-86	80	46%
7	87-94	23	13%
8	95-100	15	9%
Total		173	100%

Berdasarkan tabel tersebut dinyatakan bahwa frekuensi tertinggi persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan ada pada interval 79-86 dengan persentase 46% dan frekuensi terendah pada interval poin satu sampai tiga dengan persentase 1%.

Selanjutnya, peneliti membuat rentang nilai dan mengategorikan data menjadi lima kelompok berdasarkan seberapa jauh nilai tersebut dari rata-rata (81,01), menggunakan standar deviasi sebagai ukurannya, diketahui standar deviasi sebesar 9,336.

$$M + 1,5SD = 81,01 + (1,5 \times 9,336) = 95,014 = \geq 95$$

$$M + 0,5SD = 81,01 + (0,5 \times 9,336) = 85,678 = 86-94$$

$$M - 0,5SD = 81,01 - (0,5 \times 9,336) = 76,342 = 76-85$$

$$M - 1,5SD = 81,01 - (1,5 \times 9,336) = 67,006 = 67-75$$

$$< M - 1,5SD = < 67$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, kualitas dari variabel karakteristik pekerjaan dapat diketahui melalui data yang diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 11 Interpretasi Data Variabel X3

Interval	Kualitas	Mean	Kategori
≥ 95	Sangat Tinggi	81,01	Sedang
86-94	Tinggi		
76-85	Sedang		
67-75	Kurang		
< 67	Sangat Kurang		

Nilai *mean* yang dihasilkan pada variabel persepsi dukungan organisasi yaitu 81,01. Nilai tersebut masuk pada kualifikasi “Sedang” karena berada pada rentang interval 76 – 85. Maka respons guru pada variabel X3 yaitu Karakteristik Pekerjaan dapat dikategorikan “sedang”.

4) Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Guru

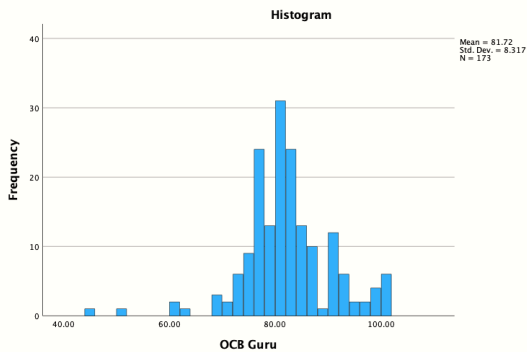
Berdasarkan analisis statistik deskriptif variabel dependen diketahui hasil sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Statistik Variabel OCB Guru

Statistics		
OCB Guru		
N	Valid	173
	Missing	0
Mean		81.7225
Std. Deviation		8.31666
Minimum		45.00
Maximum		100.00

Sumber: SPSS 29 (2025)

Grafik 4. 4 Statistik Variabel OCB Guru



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan gambar dan grafik di atas diketahui bahwa dari nilai rata-rata 173 responden adalah 81,72, standar deviasi 8,317 dengan skor terendah pada yaitu 45 serta skor tertinggi sebesar 100. Dalam menentukan distribusi frekuensi, peneliti membuat interval dengan rumus menurut Sudjana berikut.¹¹⁴

$$\text{panjang kelas interval} = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$N = 173$$

$$\text{Nilai Min} = 45$$

$$\text{Nilai Max} = 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah} \\ &= 100 - 45 = 55 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Banyak Interval} &= 1 + 3,3 \log N \\ &= 1 + 3,3 \log 173 (2,2380) \end{aligned}$$

¹¹⁴ Sudjana, 47.

$$= 8,3854 = 8$$

$$\text{Panjang Interval} = 55/8 = 6,87 = 7$$

Tabel 4. 13 Distribusi Frekuensi OCB Guru

No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	45-51	2	1%
2	52-58	0	0%
3	59-65	3	2%
4	66-72	8	5%
5	73-79	49	28%
6	80-86	73	42%
7	87-93	24	14%
8	94-100	14	8%
Total		173	100%

Berdasarkan tabel tersebut dinyatakan bahwa frekuensi tertinggi *organizational citizenship behavior* guru ada pada interval 80-86 dengan persentase 42% dan frekuensi terendah pada interval 52-58 dengan persentase 0%.

Selanjutnya, peneliti membuat rentang nilai dan mengategorikan data menjadi lima kelompok berdasarkan seberapa jauh nilai tersebut dari rata-rata (81,72), menggunakan standar deviasi sebagai ukurannya, diketahui standar deviasi sebesar 8,317.

$$M + 1,5SD = 81,72 + (1,5 \times 8,317) = 94,196 = \geq 94$$

$$M + 0,5SD = 81,72 + (0,5 \times 8,317) = 85,879 = 86-93$$

$$M - 0,5SD = 81,72 - (0,5 \times 8,317) = 77,561 = 78-85$$

$$M - 1,5SD = 81,72 - (1,5 \times 8,317) = 69,244 = 69-77$$

$$< M - 1,5SD = < 69$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, kualitas dari variabel *organizational citizenship behavior* guru dapat diketahui melalui data yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 14 Interpretasi Data Variabel Y

Interval	Kualitas	Mean	Kategori
≥ 94	Sangat Tinggi	81,72	Sedang
86-93	Tinggi		
78-85	Sedang		
69-77	Kurang		
< 69	Sangat Kurang		

Nilai *mean* yang dihasilkan pada variabel persepsi dukungan organisasi yaitu 82,38. Nilai tersebut masuk pada kualifikasi “Sedang” karena berada pada rentang interval 77 – 87. Maka respons guru pada variabel X1 yaitu Persepsi Dukungan Organisasi dapat dikategorikan “sedang”.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah prosedur statistik untuk menilai apakah data berasal dari distribusi normal. Dalam

studi ini, analisis normalitas dilaksanakan melalui beberapa pengujian guna memastikan kelayakan penggunaan analisis statistik parametrik.

1) Uji Kolmogorov Smirnov

Tabel 4. 15 Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardize d Residual
N			173
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.53614041
Most Extreme Differences	Absolute		.053
	Positive		.053
	Negative		-.048
Test Statistic			.053
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.280
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.268
		Upper Bound	.291

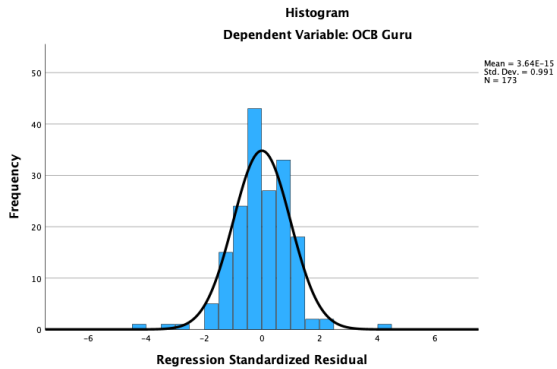
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.

Sumber: SPSS 29 (2025)

Hasil pengujian Kolmogorov-Smirnov di atas memvalidasi bahwa data memiliki distribusi yang normal, dimana nilai p asimtotik (0.200) dan nilai p Monte Carlo (0.280) yang lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan ($\alpha = 0.05$). Hal ini mengindikasikan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, sehingga analisis statistik parametrik dapat dilakukan pada data tersebut.

2) Uji Grafik Histogram

Tabel 4. 16 Uji Normalitas Histogram

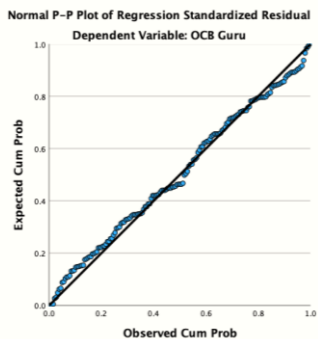


Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil di atas dapat dilihat bahwa residual tersebar dengan pola yang normal, yang diperlihatkan oleh kurva *normal overlay*. Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa data residual pada penelitian menurut grafik histogram tersebut memenuhi asumsi normalitas.

3) Uji Grafik Normal P-Plot

Tabel 4. 17 Uji Normalitas P-Plot



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian, sumbu horizontal (X) merepresentasikan probabilitas kumulatif teoritis, sedangkan sumbu vertikal (Y) menunjukkan probabilitas kumulatif aktual dari data. Pola sebaran titik-titik yang berada di sekitar garis diagonal mengindikasikan bahwa residual berdistribusi normal.

b. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi digunakan untuk mengukur apakah terdapat korelasi antara residu yang berdekatan dalam model regresi. Masalah ini muncul ketika residual pada satu observasi tidak bersifat independen terhadap residual pada observasi lainnya. Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji autokorelasi Darbin – Watson dengan kriteria jika $du < d < 4 - du$ maka tidak terdapat autokorelasi. Adapun hasil pengujian SPSS 29 menghasilkan tabel berikut.

Tabel 4. 18 Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.952 ^a	.907	.905	2.55855	2.081

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan, Kualitas Interaksi, Dukungan Organisasi

b. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan *output* tersebut diperoleh nilai d sebesar 2,081, yang kemudian dibandingkan dengan nilai referensi tabel menggunakan alpha 5%, jumlah sampel

173 (n) dan jumlah variabel bebas 3 (k=3), sehingga diperoleh nilai dl sebesar 1,716 dan nilai du sebesar 1,787. Oleh karena nilai d (2,081) lebih besar dari du (1,787) dan kurang dari 2,213 ($4 - du/4 - 1,787$), maka dinyatakan bahwa gejala autokorelasi tidak terbukti.

c. Uji Multikoleniaritas

Multikolinearitas merupakan suatu kondisi dalam model regresi ketika terjadi hubungan yang kuat antar dua atau lebih variabel bebas. Keberadaan multikolinearitas dapat mengganggu ketepatan estimasi parameter, karena sulit untuk mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Model regresi yang baik yaitu yang tidak mengandung hubungan multikolinear antar variabel bebas. Adapun hasil pengujian multikolinearitas dalam studi ini disajikan pada gambar di bawah ini.

Tabel 4. 19 Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients					
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8.434	1.880		4.487	<.001			
	Dukungan Organisasi	.126	.024	.157	5.323	<.001	.630	1.588	
	Kualitas Interaksi	.070	.021	.095	3.324	.001	.669	1.495	
	Karakteristik Pekerjaan	.710	.027	.797	26.045	<.001	.588	1.700	

a. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan *output* di atas, nilai *Tolerance* berada di atas ambang batas 0.1, yang menegaskan bahwa variabel independen memiliki variabilitas yang

cukup tinggi dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan. Begitu pula, keseluruhan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan angka di bawah ambang batas 10, menegaskan bahwa tidak ada variabel independen yang menyebabkan inflasi varians koefisien regresi yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditetapkan bahwa model regresi yang diaplikasikan dalam studi ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Analisis heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk mengevaluasi apakah varians residual pada model regresi bersifat homogen (konstan) atau heterogen (berubah-ubah) antar pengamatan. Ketidakkonstanan varians residual (heteroskedastisitas) menunjukkan pelanggaran terhadap salah satu asumsi dasar dalam analisis regresi linear klasik, yang dapat berdampak pada penurunan efisiensi estimator dan validitas uji statistik. Adapun hasil analisis heteroskedastisitas adalah sebagai berikut.

1) Uji Glejser

Tabel 4. 20 Uji Heteroskedastisitas Glejser

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.780	5.005		1.754	.081
	Trans_X1	-1.182	1.083	-.101	-1.092	.276
	Trans_X2	-1.624	.884	-.159	-1.837	.068
	Trans_X3	1.300	1.353	.094	.961	.338

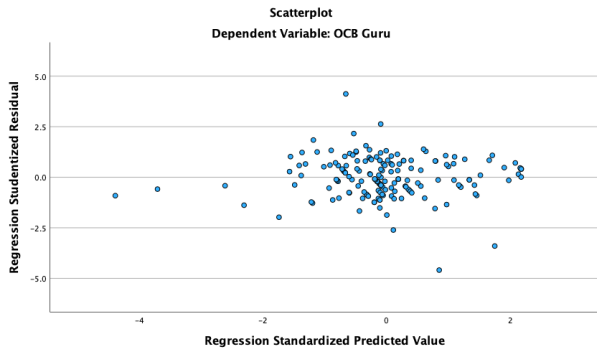
a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber: SPSS 29 (2025)

Hasil analisis di atas menyatakan bahwa nilai signifikansi (sig.) untuk seluruh variabel independen memperlihatkan angka lebih besar dari 0,050, dengan rincian X1 sebesar 0,276, X2 sebesar 0,068, dan X3 sebesar 0,338. Temuan ini menegaskan bahwa tidak terdapat korelasi yang signifikan antara nilai absolut residual dengan masing-masing variabel independen. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam regresi ini.

2) Uji Grafik *Scatterplot*

Tabel 4. 21 Uji Heteroskedastisitas *Scatterplot*



Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil visualisasi melalui grafik *scatterplot*, terlihat bahwa sebaran titik-titik data berlangsung secara acak di sekitar garis horizontal pada nilai residual nol, tanpa membentuk pola tertentu seperti menyempit, melebar, atau menyerupai corong. Pola sebaran tersebut mengindikasikan tidak adanya gejala

heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga varians residual dapat dianggap homogen atau konstan antar pengamatan.

3. Hasil Uji Hipotesis

Setelah penyajian data secara deskriptif dan pelaksanaan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, autokorelasi, multikolinearitas, serta heteroskedastisitas, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis memiliki tujuan untuk mengevaluasi pengaruh persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Pandeglang, baik secara parsial maupun simultan. Analisis data dalam studi ini dilaksanakan dengan bantuan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versi 29 *for Mac*.

a. Hasil Uji Hipotesis 1

1) Uji t Parsial

Tabel 4. 22 Uji t Parsial H1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.434	1.880		<.001
	Dukungan Organisasi	.126	.024	.157	<.001

a. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi, hipotesis pertama (H1) yang menegaskan bahwa terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru diterima. Hal ini didukung oleh nilai koefisien beta (β) sebesar 0.157 dengan signifikansi 0.001 ($p < 0.05$) serta nilai t-hitung sebesar 5.323, yang lebih besar dari t-tabel 1.654 (hasil dari $df = n-k-1/173-3-1=169$). Artinya, persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB guru.

2) Persamaan Regresi Linear

Berdasarkan Tabel 4. 22 di atas, didapatkan model persamaan regresi berikut.

$$Y = a + bX = 8,434 + 0,157$$

Nilai konstanta regresi (a) sebesar 8,434, nilai ini mengindikasikan bahwa apabila persepsi dukungan organisasi (X1) bernilai nol atau tidak meningkat, maka nilai variabel OCB guru (Y) diperkirakan sebesar 8,434. Adapun nilai koefisien regresi (bX) sebesar 0,157 (positif) yaitu menegaskan pengaruh yang searah atau berarti setiap kenaikan satu satuan pada variabel persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan nilai OCB guru sebesar 0,157 satuan. Artinya, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dialami oleh guru, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimanifestasikan oleh guru tersebut.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

1) Uji t Parsial

Tabel 4. 23 Uji t Parsial H2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.434	1.880		4.487
	Kualitas Interaksi	.070	.021	.095	3.324

a. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi, hipotesis kedua (H2) mengindikasikan bahwa adanya pengaruh persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap OCB guru juga diterima, dengan nilai koefisien beta (β) sebesar 0.095, signifikansi 0.001 ($p < 0.05$), dan nilai t-hitung sebesar 3.324, yang lebih besar dari t-tabel tabel 1.654 (hasil dari $df = n-k-1/173-3-1=169$). Ini menyatakan bahwa persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB guru.

2) Persamaan Regresi Linear

Berdasarkan Tabel 4. 23 di atas, didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX = 8,434 + 0,095$$

Nilai konstanta regresi (a) sebesar 8,434, nilai ini menegaskan bahwa jika persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan (X2) bernilai nol atau tidak meningkat, maka nilai variabel OCB guru (Y) diperkirakan sebesar 8,434. Nilai koefisien (bX) yang diperoleh sebesar 0,095

(bernilai positif) mengindikasikan adanya pengaruh yang bersifat searah, dimana setiap peningkatan satu unit pada variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan akan mengakibatkan peningkatan nilai OCB Guru sebesar 0,095 unit. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan yang dialami oleh guru berbanding lurus dengan peningkatan tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimanifestasikan oleh guru tersebut.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

1) Uji t Parsial

Tabel 4. 24 Uji t Parsial H3

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	8.434	1.880		4.487
	Karakteristik Pekerjaan	.710	.027	.797	26.045

a. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi, hipotesis ketiga (H3) yang menegaskan bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB guru pun diterima. Hal ini didukung oleh nilai β sebesar 0.797, signifikansi 0.001 ($p < 0.05$), dan nilai t-hitung sebesar 26.045, yang jauh lebih besar dari t-tabel. Dengan demikian, karakteristik pekerjaan berkontribusi signifikan terhadap OCB guru, dengan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel berasal dari karakteristik pekerjaan.

2) Persamaan Regresi Linear

Menurut Tabel 4. 24 di atas, didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX = 8,434 + 0,797$$

Nilai konstanta regresi (a) sebesar 8,434, nilai ini menunjukkan bahwa jika karakteristik pekerjaan (X3) bernilai nol atau tidak meningkat, maka nilai variabel OCB guru (Y) diperkirakan sebesar 8,434. Nilai koefisien (bX) yang diperoleh sebesar 0,797 (bernilai positif) mengindikasikan adanya pengaruh yang bersifat searah, dimana setiap peningkatan satu unit pada variabel karakteristik pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan nilai OCB Guru sebesar 0,797 unit. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan oleh guru berbanding lurus dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* yang dimanifestasikan oleh guru tersebut.

d. Hasil Uji Hipotesis 4

1) Uji F Simultan

Tabel 4. 25 Uji F Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10790.377	3	3596.792	549.449	<.001 ^b
	Residual	1106.305	169	6.546		
	Total	11896.682	172			

a. Dependent Variable: OCB Guru

b. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan, Kualitas Interaksi, Dukungan Organisasi

Sumber: SPSS 29 (2025)

Diketahui $F\text{-tabel} = n-k / 173-3 = F\text{-Tabel } 170 = 2.27$, berdasarkan *output* di atas $F\text{-hitung}$ lebih besar dari pada $F\text{-tabel}$ ($549.449 > 2.27$) dengan nilai signifikansi sebesar $< 0.001 < 0.050$. Oleh karena itu, hipotesis keempat diterima. Berdasarkan kriteria yang digunakan, apabila nilai $\text{Sig.} < \alpha$ atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka dapat dikonklusikan adanya pengaruh secara signifikan persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru.

2) Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4. 26 Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.952 ^a	.907	.905	2.55855

a. Predictors: (Constant), Karakteristik Pekerjaan, Kualitas Interaksi, Dukungan Organisasi

b. Dependent Variable: OCB Guru

Sumber: SPSS 29 (2025)

Hasil *output* di atas mengindikasikan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,905 yang menyimpulkan bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan terhadap OCB guru sebesar 90,5% dan sisanya 9,5% di pengaruhi variabel lain.

3) Persamaan Regresi Linear

Tabel 4. 27 Persamaan Regresi Linear

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.434	1.880		4.487 <.001
	Dukungan Organisasi	.126	.024	.157	5.323 <.001
	Kualitas Interaksi	.070	.021	.095	3.324 .001
	Karakteristik Pekerjaan	.710	.027	.797	26.045 <.001

a. Dependent Variable: OCB Guru

Berdasarkan Tabel 4. 27 di atas, didapatkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3$$

$$Y = 8,434 + 0,157 + 0,095 + 0,797$$

Nilai konstanta regresi (a) sebesar 8,434, nilai ini menunjukkan bahwa jika persepsi dukungan organisasi (X1), persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan (X2) dan karakteristik pekerjaan (X3) bernilai nol atau tidak meningkat, maka nilai variabel OCB guru (Y) diperkirakan sebesar 8,434.

Adapun nilai koefisien regresi (bX1) sebesar 0,157 (positif) yaitu menunjukkan pengaruh yang searah yang artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan nilai OCB Guru sebesar 0,157 satuan. Artinya, semakin tinggi karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh guru, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan oleh guru tersebut.

Sedangkan nilai koefisien regresi (bX2) sebesar 0,095 (positif) yang mengindikasikan pengaruh yang bersifat searah, artinya setiap peningkatan satu satuan pada variabel persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan akan meningkatkan nilai OCB Guru sebesar 0,095 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan yang dipersepsikan oleh guru berbanding lurus dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* yang dimanifestasikan.

Adapun nilai koefisien regresi (bX3) sebesar 0,797 (positif) yaitu menunjukkan pengaruh yang searah yang artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel karakteristik pekerjaan akan meningkatkan nilai OCB Guru sebesar 0,797 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik pekerjaan yang dipersepsikan oleh guru berbanding lurus dengan peningkatan *organizational citizenship behavior* yang dimanifestasikan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini, peneliti akan menguraikan hasil analisis melalui pengintegrasian temuan dengan teori yang sesuai serta melakukan komparasi dengan studi-studi terdahulu guna menyediakan perspektif yang lebih komprehensif.

1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi ($<0,001$) lebih kecil dari 0,050, dengan nilai t-hitung sebesar 5,323 yang lebih besar dari t-tabel 1,654, dimana H_0 ditolak H_a diterima atau adanya pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang. Selain itu, nilai koefisien regresi (bX_1) sebesar 0,157 menegaskan arah hubungan positif yang kuat. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi tingkat persepsi guru terhadap dukungan organisasi yang mereka rasakan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Nurhayati (2014) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,201.¹¹⁵ Temuan serupa juga diperoleh dalam penelitian Berdiyana dkk. (2022) yang menemukan adanya hubungan signifikan antara kedua variabel dengan nilai korelasi sebesar 0,427.¹¹⁶ Selanjutnya, studi yang

¹¹⁵ Nurhayati, "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap OCB Guru SMP Negeri di Kecamatan Cakung Jakarta Timur."

¹¹⁶ Marindo Berdiyana, Dewie Tri Wijayati, and Andre Dwijanto Witjaksono, "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee

dilakukan oleh Andriyanti & Suparta (2021) menegaskan bahwa dukungan organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan OCB dengan nilai korelasi sebesar 0,736.¹¹⁷ Penelitian Azhar dkk. (2019) juga mengonfirmasi adanya hubungan antara kedua variabel tersebut dengan nilai koefisien sebesar 0,289.¹¹⁸

Beberapa penelitian terbaru turut mendukung temuan ini. Hidayat & Muhdiyanto (2021) melaporkan bahwa kedua variabel memiliki koefisien regresi sebesar 0,727.¹¹⁹ Hasil penelitian Nasikah & Kahrismansyah (2025) menunjukkan koefisien sebesar 0,348,¹²⁰ sementara penelitian Anggraeni

Performance,” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 9, no. 6 (2022): 314–24, <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3899>.

¹¹⁷ Ni Putu Vera Andriyanti and I Wayan Gede Supartha, “Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediating Variables,” *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)* 5, no. 1 (2021): 46–55.

¹¹⁸ Azhar, Erita Yuliasesti Diah Sari, and Choirul Anam, “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator,” *Akuntabel* 16, no. 1 (2019): 36–46.

¹¹⁹ Aziz Yanuar Hidayat and Muhdiyanto, “Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening” (Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology, Magelang, 2021), 658–73.

¹²⁰ Marshaniswah Vanra Nasikah and Alfato Yusnar Kharismasyah, “The Role of Organizational Citizenship Behavior Mediation on Employee Performance: Self-Efficacy and Perceived Organizational Support (Case Study on ASN RSUD in Kalimantan),” *International Journal of Business and Applied Economics* 4, no. 3 (2025): 1201–18, <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i3.114>.

dkk. (2025) memperoleh koefisien sebesar 0,386.¹²¹ Penelitian Turnip dkk. (2024) menghasilkan koefisien sebesar 0,379,¹²² serta penelitian Susanto & Mas'ud (2023) melaporkan koefisien sebesar 0,385.¹²³

Berdasarkan analisis terhadap sepuluh penelitian terdahulu tersebut, diperoleh rata-rata koefisien sebesar 0,431, yang menunjukkan pengaruh dukungan organisasi terhadap OCB dalam kategori sedang hingga kuat. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,157, yang berada di bawah rata-rata penelitian-penelitian sebelumnya dengan selisih sebesar 0,274 poin atau sekitar 63% lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap OCB dalam konteks penelitian ini tergolong lemah dibandingkan dengan studi-studi terdahulu.

Meskipun koefisien yang diperoleh tergolong rendah, hasil ini tetap menunjukkan adanya pengaruh positif

¹²¹ Sufi Anggraeni, Helma Malini, and Pramana Saputra, "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Employee Engagement and Employee Development in F&B Employees in Indonesia," *Journal of Management Science (JMAS)* 8, no. 1 (2025): 111–19.

¹²² Sartika Margaretta Turnip, Lis Andriani, and Yuningsih, "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator," *Anshara Business Review* 1, no. 2 (2024): 70–80.

¹²³ Ayu Diah Putri Susanto and Fuad Mas'ud, "Pengaruh Etika Kerja Islam, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Perspektif Islam," *Diponegoro Journal of Management* 12, no. 3 (2023): 1–11.

dukungan organisasi terhadap OCB, sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menjadi landasan teoretis penelitian ini. Ketika guru merasa didukung—melalui pengakuan, peningkatan fasilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan—guru cenderung melakukan perilaku yang melebihi tuntutan pekerjaan formal mereka. Hal ini mencakup membantu rekan kerja, meningkatkan efektivitas pengajaran, dan memberikan kontribusi positif terhadap citra institusi. Hal ini sejalan dengan prinsip teori pertukaran sosial, dimana ketika organisasi memberikan dukungan, karyawan merasa terdorong untuk membalasnya dengan perilaku yang menguntungkan organisasi.¹²⁴

Selain itu, dukungan institusional yang konsisten sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan dan loyalitas guru terhadap organisasi. Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen di antara para guru, yang sejalan dengan temuan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja guru.¹²⁵

¹²⁴ Sumiyani, "The Impact of Teacher's Involvement in Mgmp on the Teachers' Performance," *PPSDP International Journal of Education* 2, no. 2 (2023): 446, <https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.146>.

¹²⁵ Waldatun Thai' Atun, "The Effects of Servant Leadership, Supervision Competence, and Work Loyalty on Teacher Performance," *Ideguru Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 1 (2023): 365–76,

Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik, seperti pengakuan dan lingkungan kerja yang mendukung, memainkan peran penting dalam memotivasi guru dan meningkatkan kinerja mereka.¹²⁶

Secara praktis, hasil ini menekankan pentingnya organisasi, khususnya madrasah, untuk secara aktif memberikan dukungan kepada guru mereka. Dukungan ini dapat berupa peluang pengembangan profesional, pengakuan atas pencapaian, dan perbaikan kondisi kerja. Dengan meningkatkan persepsi guru terhadap dukungan yang mereka terima, madrasah dapat secara efektif mendorong *organizational citizenship behavior*, sehingga meningkatkan efektivitas institusi secara keseluruhan. Studi menunjukkan bahwa ketika guru merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil pendidikan yang lebih baik.

<https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.856>; Nishath Anjum et al., “Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? (Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh),” *Seisense Journal of Management* 4, no. 1 (2021): 47–58, <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i1.534>.

¹²⁶ Eva Hammar Chiriac, Camilla Forsberg, and Robert Thornberg, “Teacher Teams: A Safe Place to Work on Creating and Maintaining a Positive School Climate,” *Social Psychology of Education*, 27, no. 4 (2023): 1788–89, <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1>.

2. Pengaruh Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Secara statistik, penelitian menghasilkan temuan yang sangat signifikan. Nilai signifikansi 0,001 ($< 0,050$) dan nilai t-hitung sebesar 3,324 yang jauh melampaui t-tabel 1,654 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima atau terdapat pengaruh persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang. Selain itu, koefisien regresi sebesar 0,095 menunjukkan arah hubungan positif yang kuat. Kondisi ini bermakna bahwa semakin positif persepsi guru terhadap kualitas interaksi dengan atasannya, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian-penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange*) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Setyati & Urani (2023) mengungkapkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,416.¹²⁷ Temuan serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Idaman dkk. (2023) dengan

¹²⁷ Rahayu Setyati and Woro Utari, "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening," *Journal of Applied Management and Accounting Science* 4, no. 2 (2023): 121–34, <https://doi.org/10.51713/jamas.v4i2.88>.

nilai koefisien regresi sebesar 0,170.¹²⁸ Selanjutnya, penelitian Budijanto (2016) mengungkapkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di sekolah dengan nilai koefisien sebesar 0,532.¹²⁹ Penelitian Wicaksono & Priyono (2022) menunjukkan koefisien sebesar 0,191,¹³⁰ sementara penelitian Ginting dkk (2021), menghasilkan koefisien sebesar 0,348.¹³¹

Beberapa penelitian terbaru turut mengonfirmasi hubungan ini. Studi yang dilaksanakan oleh Pratama dan Riana (2024) mengungkapkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,295.¹³² Penelitian Fitri dan Rozak (2023)

¹²⁸ Idaman, Prohimi, and Juariyah, "The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable."

¹²⁹ Budijanto, "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCb) Guru SD Swasta Di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat," *Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ* 7, no. 1 (2016), <https://doi.org/10.21009/jmp.v7i1.1830>.

¹³⁰ Candra Setya Wicaksono and Bambang Suko Priyono, "Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.," *YUME : Journal of Management* 5, no. 3 (2022): 601–30, <https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.3412>.

¹³¹ Try Firmansyah Ginting, Tapi Rondang Ni Bulan, and Bunga Aditi, "Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Andhika Pratama Jaya Abadi," *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen* 9, no. 1 (2021): 11–17.

¹³² Rezha Widias Pratama and I Gede Riana, "Does Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support Effect on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior?," *Journal of Economics Finance and*

menegaskan adanya pengaruh dengan koefisien sebesar 0,270.¹³³ Studi Daud & Handayani (2023) melaporkan koefisien antara kedua variabel tersebut sebesar 0,419.¹³⁴ Penelitian Kirana dan Susilowati (2024) melaporkan koefisien sebesar 0,168,¹³⁵ dan studi Hartawan dkk. (2024) menemukan nilai estimasi koefisien jalur sebesar 0,785.¹³⁶

Berdasarkan analisis terhadap sepuluh penelitian terdahulu tersebut, diperoleh rata-rata koefisien sebesar 0,359, yang menunjukkan pengaruh LMX terhadap OCB dalam kategori sedang. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,095, yang berada jauh di bawah rata-rata penelitian-penelitian sebelumnya

Management Studies 07, no. 06 (2024): 3570–79, <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-48>.

¹³³ Rizkika Fitri and Hasan Abdul Rozak, “Pengaruh Employee Engagement Dan Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Mediasi Modal Sosial (Studi Pada Pegawai Yayasan XYZ),” *Jurnal Manajerial* 10, no. 01 (2023): 143, <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i01.4905>.

¹³⁴ Ayudhita Cahyani Daud and Lilis Handayani, “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Unit Rekam Medis di RSUD dr. Hasriu Ainun Habibie,” *Infokes: Jurnal Ilmiah Rekam Medis dan Informatika Kesehatan* 13, no. 1 (2023): 7–13, <https://doi.org/10.47701/infokes.v13i1.2410>.

¹³⁵ Widya Laksita Kirana and Fitri Susilowati, “Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, Moral Karyawan, dan Persepsi Good Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pt. Telkom Akses Witel Yogyakarta,” *UBMJ (UPY Business and Management Journal)* 03, no. 02 (2024): 25–34, <https://doi.org/10.31316/ubmj.v3i2.6234>.

¹³⁶ Hartawan, Rahmat Madjid, and Juharsah, “Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja,” *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)* 8, no. 2 (2024): 222–35.

dengan selisih sebesar 0,264 poin atau sekitar 73% lebih rendah. Bahkan ketika dibandingkan dengan nilai koefisien terendah dari penelitian terdahulu yaitu 0,168 (Kirana dan Susilowati), hasil penelitian ini masih menunjukkan nilai yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh LMX terhadap OCB dalam konteks penelitian ini tergolong sangat lemah.

Disparitas hasil ini dapat dijelaskan melalui beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan dapat dimoderasi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti penelitian Kao, dkk (2021) dan Nguyen, dkk (2022) saling ketergantungan tim, gaya kepemimpinan dan karakteristik individu anggota tim, yang dapat melemahkan efek keseluruhannya pada *organizational citizenship behavior*.¹³⁷

Hasil wawancara dengan beberapa kepala madrasah memberikan penjelasan lebih mendalam mengenai rendahnya hasil pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap OCB guru dibandingkan kedua variabel lain. Pertama, dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan

¹³⁷ Feng-Hsia Kao et al., “Why Do Team Members Help Each Other? Investigating Cross-level Antecedents of Organisational Citizenship Behaviour,” *Asian Journal of Social Psychology* 25, no. 1 (2021): 126–37, <https://doi.org/10.1111/ajsp.12470>; Phong Dong Nguyen et al., “Benevolent Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in a Higher Education Context: A Moderated Mediation Model,” *Personnel Review* 52, no. 4 (2022): 1209–32, <https://doi.org/10.1108/pr-04-2021-0234>.

memiliki dampak yang lebih langsung terhadap aktivitas sehari-hari guru. Kedua, intensitas interaksi antara guru dengan kepala sekolah relatif terbatas dibandingkan dengan interaksi guru terhadap siswa dan rekan sejawat. Dalam konteks pendidikan, guru menghabiskan sebagian besar waktu kerjanya di dalam kelas bersama siswa atau berkolaborasi dengan sesama guru dalam kegiatan akademik. Interaksi dengan kepala sekolah umumnya terjadi dalam situasi formal seperti rapat, evaluasi kinerja, atau konsultasi khusus, sehingga tidak berlangsung secara intensif setiap hari. Hal ini menyebabkan pengaruh kualitas hubungan dengan atasan menjadi kurang dominan dalam membentuk perilaku OCB guru dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang lebih dekat dengan pengalaman kerja harian mereka.

Walaupun koefisien yang diperoleh tergolong rendah, hasil analisis menegaskan adanya pengaruh dari kedua variabel yang mendukung teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dalam mendorong perilaku positif di tempat kerja.¹³⁸ Hal ini juga diperkuat oleh penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa kepemimpinan

¹³⁸ George B. Graen and Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *The Leadership Quarterly* 6, no. 2 (June 1995): 220–23, [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).

kepala sekolah memiliki korelasi signifikan dengan peningkatan motivasi guru.¹³⁹

Interaksi yang harmonis antara pemimpin dan bawahan menciptakan rasa saling percaya, pengakuan, dan penghargaan, yang mendorong guru untuk memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi. Kualitas hubungan pemimpin-bawahan sangat penting dalam membangun kepercayaan, karena hubungan tersebut mendorong komunikasi terbuka dan pemahaman, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.¹⁴⁰ Penelitian menyatakan bahwa korelasi positif antara pemimpin dan bawahan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik di kalangan guru.¹⁴¹

Secara praktis, temuan ini menyoroti pentingnya peran pemimpin dalam membangun hubungan harmonis dengan bawahan. Pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah, perlu berfokus pada peningkatan kualitas interaksi dengan

¹³⁹ Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Ying-Leh Ling, and Shamihah Binti Sufi, "Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation," *Asian Education Studies* 3, no. 1 (2018): 36, <https://doi.org/10.20849/aes.v3i1.316>.

¹⁴⁰ M.-H. Kim and Yeo Jin Yi, "Impact of Leader-member-exchange and Team-member-exchange on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention," *International Nursing Review* 66, no. 2 (2018): 243, <https://doi.org/10.1111/inr.12491>.

¹⁴¹ Sugito et al., "Digital Testing Application in Knowing the Effect of Servant Leadership and Work Motivation on Teacher Performance," *International Journal of Health Sciences* 6, no. 2 (2022): 693, <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.7583>.

guru melalui komunikasi terbuka, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan umpan balik yang konstruktif. Hal ini sejalan dengan temuan yang menegaskan bahwa interaksi berkualitas tinggi dapat secara efektif mendorong OCB guru, yang pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.¹⁴² Selain itu, peran kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung sangat krusial, karena hal ini secara langsung memengaruhi motivasi dan kinerja guru.¹⁴³

3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Adapun hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikansi $<0,001 < 0,050$, nilai t hitung sebesar $26,045 > t$ tabel $1,654$, dan koefisien regresi (b) sebesar $0,797$. Temuan ini mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_a terima atau karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di

¹⁴² Ronit Kark, Dina Van Dijk, and Dana R Vashdi, "Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes," *Applied Psychology* 67, no. 1 (2017): 186–224, <https://doi.org/10.1111/apps.12122>; Rasidinurahmad, Metroyadi, and Suhaimi, "The Effect of Principal Transformational Leadership, Work Ethics and Achievement Motivation on the Performance of Junior High School Teachers in Balangan Regency," *International Journal of Social Science and Human Research* 5, no. 12 (2022): 5327–31, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-12>.

¹⁴³ Atif Saleem et al., "Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management," *Sustainability* 12, no. 8 (2020): 9, <https://doi.org/10.3390/su12083390>.

Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang. Karakteristik pekerjaan meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi pekerjaan, otonomi serta umpan balik memiliki peran penting dalam mendorong guru untuk melampaui tanggung jawab formal mereka.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu, penelitian Warapsari (2019) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,841.¹⁴⁴ Penelitian Meilina (2016) juga mendukung hasil ini dengan nilai koefisien sebesar 0,596.¹⁴⁵ Selain itu, studi yang dilakukan oleh Shahi dkk. (2022) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,668.¹⁴⁶ Penelitian Hendrawati & Tjahjaningsih (2019) menegaskan adanya hubungan tersebut dengan koefisien sebesar 0,385.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Warapsari, "Peran Job Involvement dan Karakteristik Pekerjaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya."

¹⁴⁵ Restin Meilina, "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citiznship Behavior Pada Karyawan BRI Kediri," *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 11, no. 1 (2016): 61–72, <https://doi.org/10.26533/eksis.v11i1.32>.

¹⁴⁶ Bhupendra Jung Shahi, Rewan Kumar Dahal, and Bhanu Bhakta Sharma, "Flourishing Organisational Citizenship Behaviour Through Job Characteristics," *Journal of Business and Social Sciences Research* 7, no. 2 (2022): 29–46, <https://doi.org/10.3126/jbssr.v7i2.51490>.

¹⁴⁷ Sri Retno Hendrawati and Endang Tjahjaningsih, "Efektivitas Leader Member Exchange (LMX) Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational

Beberapa penelitian terbaru turut mengonfirmasi temuan ini. Penelitian Syamsuddin dkk. (2022) mengungkapkan koefisien sebesar 0,746.¹⁴⁸ Studi Titin dkk. (2021) melaporkan nilai koefisien pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB sebesar 0,457.¹⁴⁹ Studi lain yang dilakukan oleh Darmawan dkk. (2021) menunjukkan koefisien sebesar 0,383.¹⁵⁰ Penelitian Maulidia dkk. (2023) memperoleh koefisien sebesar 0,736,¹⁵¹ sementara studi yang dilakukan

Citizenship Behavior (OCB) Dengan Moderasi Person Organization Fit (Po Fit),” *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 26, no. 1 (2019): 58–69.

¹⁴⁸ Nurfaini Syamsuddin, Susanti, and Taufiq Ramadhan, “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Aceh,” *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi* 2, no. 2 (2022): 263–75, <https://doi.org/10.56870/ambitek.v2i2.56>.

¹⁴⁹ Titin Titin, Yunni Rusmawati DJ, and Luluk Nur Azizah, “Karakteristik Pekerjaan, Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Djasa Bahari Di Surabaya,” in *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* (Seminar Nasional dan Call For Paper 2020 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember, Jember: UM Jember Press, 2021), 133–39, <https://doi.org/10.32528/psneb.v0i0.5161>.

¹⁵⁰ Akhmad Darmawan et al., “Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan dan Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto,” *Jurnal Manajemen* 15, no. 2 (2021): 342–53.

¹⁵¹ Vinda Fidiantika Maulidia, Aniek Rumijati, and Khusnul Rofida Novianti, “The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector,” *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)* 3, no. 03 (2023): 228–37, <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29293>.

Shahi dkk. (2022) dalam penelitian berbeda menegaskan koefisien sebesar 0,378.¹⁵²

Berdasarkan analisis terhadap sembilan penelitian terdahulu tersebut, diperoleh rata-rata koefisien sebesar 0,577, yang menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB berada dalam kategori sedang hingga kuat. Rentang koefisien dari penelitian-penelitian sebelumnya berkisar antara 0,378 hingga 0,841, menunjukkan variasi yang cukup luas namun konsisten dalam arah pengaruh positif. Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,797, yang berada di atas rata-rata penelitian terdahulu dengan selisih sebesar 0,220 poin atau sekitar 38% lebih tinggi. Koefisien ini mengindikasikan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB dalam penelitian ini tergolong sangat kuat.

Tingginya koefisien dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui kerangka *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Teori ini menyatakan bahwa pekerjaan dengan karakteristik yang menarik, menantang, dan memberikan makna intrinsik mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku positif di tempat kerja. Hal ini pada akhirnya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari

¹⁵² Shahi, Dahal, and Sharma, "Flourishing Organisational Citizenship Behaviour Through Job Characteristics."

apa yang diharapkan, termasuk dengan menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Teori ini juga menegaskan pentingnya mendesain pekerjaan yang tidak hanya efisien, tetapi juga bermakna bagi karyawan.¹⁵³

Dalam konteks pendidikan, karakteristik pekerjaan guru memiliki lima dimensi inti yang sangat relevan: otonomi dalam menentukan metode pembelajaran, variasi keterampilan yang diperlukan dalam mengajar berbagai mata pelajaran, identitas tugas yang jelas sebagai pendidik, signifikansi tugas dalam membentuk generasi masa depan, dan umpan balik langsung dari siswa dan hasil pembelajaran.

Guru yang memandang pekerjaannya bermakna dan berdampak positif pada siswa serta masyarakat sering kali menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Ketika guru merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif bagi siswa dan masyarakat yang lebih luas, mereka lebih mungkin mengembangkan rasa komitmen organisasi yang kuat, yang penting untuk stabilitas dan efektivitas institusi pendidikan.¹⁵⁴

Konteks organisasi pendidikan juga memberikan penjelasan mengapa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap OCB guru. Profesi guru

¹⁵³ Hackman and Oldham, "Motivation through the Design of Work."

¹⁵⁴ Musaddag Elrayah and Yahdih Semlali, "Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector," *Sustainability* 15, no. 2 (2023): 1, <https://doi.org/10.3390/su15021605>.

memiliki karakteristik unik berupa misi mulia dalam mendidik generasi penerus, yang menciptakan sense of calling atau panggilan jiwa yang kuat. Ketika guru merasakan bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki otonomi dalam mengajar, dan dapat melihat dampak langsung dari upayanya terhadap perkembangan siswa, mereka cenderung menunjukkan perilaku *citizenship* yang tinggi.¹⁵⁵ Hal ini diperkuat oleh budaya kolaboratif dalam lingkungan sekolah yang mendorong guru untuk saling membantu dan berbagi pengetahuan demi kepentingan bersama.

Tingkat otonomi yang tinggi di tempat kerja memungkinkan guru memiliki kebebasan untuk berinovasi dalam metode pengajaran mereka, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendorong perilaku yang terkait dengan OCB. Otonomi dalam penjadwalan kerja, pengambilan keputusan, dan metode pengajaran terbukti berkorelasi positif dengan perilaku kerja proaktif, sehingga menciptakan lingkungan di mana guru merasa diberdayakan untuk berkontribusi lebih dari sekadar deskripsi pekerjaan

¹⁵⁵ Kristýna Zychová, “Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction,” *Central European Business Review* 13, no. 2 (2024): 117–40, <https://doi.org/10.18267/j.cebr.347>; Yujue Peng and Cheng Guo, “The Relationship Between Teacher Autonomy and Mental Health in Primary and Secondary School Teachers: The Chain-Mediating Role of Teaching Efficacy and Job Satisfaction,” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 22 (2022): 15021, <https://doi.org/10.3390/ijerph192215021>.

formal mereka.¹⁵⁶ Pemberdayaan penting untuk mendorong budaya kolaborasi dan inovasi dalam pendidikan, sehingga akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan.¹⁵⁷

Lebih jauh lagi, bukti menunjukkan bahwa ketika guru diberikan otonomi dalam menyesuaikan pendekatan pengajaran dan terlibat dalam pekerjaan yang bermakna, mereka lebih cenderung tetap berkomitmen pada organisasi dan memberikan kontribusi positif bagi lingkungan pendidikan.¹⁵⁸

Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan karakteristik pekerjaan yang efektif oleh institusi pendidikan. Dengan memberikan tugas yang bermakna, menciptakan tantangan yang sehat, dan meningkatkan otonomi kerja, para pemimpin pendidikan dapat menerapkan strategi yang mendorong OCB guru. Strategi semacam ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga

¹⁵⁶ Olukemi Ade-Adeniji, Anthonia Adeniji, and David Imhonopi, "Outcomes of Job Autonomy and Its Effect on Work Engagement: A Study of the Banking Industry in Nigeria," *Banks and Bank Systems* 16, no. 3 (2021): 180, [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(3\).2021.16](https://doi.org/10.21511/bbs.16(3).2021.16).

¹⁵⁷ Musaddag Elrayah, "How Does Job Autonomy Influence Teachers' Turnover Intention? Testing the Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction," *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 11 (2023): e1731, <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1731>; Chun Hu, "Study on the Relationship Between High Commitment Human Resource Management, Job Autonomy and Job Satisfaction," *Academic Journal of Science and Technology* 5, no. 2 (2023): 113–17, <https://doi.org/10.54097/ajst.v5i2.6458>.

¹⁵⁸ Peng and Guo, "The Relationship Between Teacher Autonomy and Mental Health in Primary and Secondary School Teachers: The Chain-Mediating Role of Teaching Efficacy and Job Satisfaction."

berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.¹⁵⁹

4. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru

Hasil penelitian menegaskan bahwa model yang digunakan dalam studi ini memiliki tingkat signifikansi yang sangat tinggi, dengan nilai F-hitung sebesar 549,449, jauh melebihi nilai F-tabel sebesar 2,27. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut sangat mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, menambah keyakinan terhadap validitas model regresi yang digunakan.

Temuan ini menjelaskan bahwa model regresi yang digunakan dalam studi ini secara simultan mampu menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* guru Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang. Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,001, hasil ini diyakini

¹⁵⁹ Ümit Dilekçi, “İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Öğretmen Özerkliği,” *Bartın University Journal of Faculty of Education* 11, no. 2 (2022): 328–37, <https://doi.org/10.14686/buefad.1020340>; Abas Hidayat, Siti Fatimah, and Didin Nurul Rosidin, “Challenges and Prospects of Islamic Education Institutions and Sustainability in The Digital Era,” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 351–66, <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2106>.

secara statistik kuat, menegaskan keandalan temuan untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi.¹⁶⁰

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,905 mengindikasikan bahwa 90,5% variasi dalam OCB dapat dijelaskan oleh variabel Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, dan Karakteristik Pekerjaan. Sisanya sebesar 9,5% kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, atau faktor individu yang tidak diukur dalam studi ini. Nilai *Adjusted R Square* yang tinggi ini mencerminkan hubungan yang kuat antara variabel bebas dan variabel terikat, memberikan bukti empiris bahwa ketiga variabel tersebut adalah prediktor signifikan OCB.¹⁶¹

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Monna dkk. (2022) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dan LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, dengan kontribusi sebesar 62,1%.¹⁶² Studi Charli & Sopali (2022)

¹⁶⁰ Heriyadi Heriyadi, Heru K. Tjahjono, and Meika K. P. Rahayu, "Improving Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance," *Binus Business Review* 11, no. 2 (2020): 101, <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i2.6193>.

¹⁶¹ Pengfei Li and Cang kai Zhang, "The Impact of Proactive Behaviors of Vocational College Teachers on Teaching Performance: The Mediating Role of Organizational Support Perception," *International Journal of Educational Methodology* volume-10-2024, no. volume-10-issue-2-may-2024 (2024): 233-34, <https://doi.org/10.12973/ijem.10.2.1027>.

¹⁶² Monna, Lukito, and Games, "The Effect of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship

juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan pengaruh sebesar 79%.¹⁶³ Penelitian lainnya oleh Fatmawati & Azizah (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, *perceived organizational support*, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 49,8%.¹⁶⁴ Selain itu, penelitian Setyaki dkk. (2019) menegaskan bahwa persepsi *good leadership*, persepsi interaksi atasan-bawahan, dan dukungan sosial berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan dengan kontribusi sebesar 45,7%.¹⁶⁵

Analisis koefisien regresi menegaskan bahwa setiap variabel independen mempunyai kontribusi yang berbeda dalam meningkatkan OCB. Hal ini menegaskan bahwa setiap variabel memberikan pengaruh yang unik dan saling melengkapi dalam membentuk perilaku organisasi yang positif. Variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh

Behavior through Job Satisfaction (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra).”

¹⁶³ Charli and Sopali, “Pengaruh Perceived Organization Support (POS), Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada CV Rezki Islami Tauhid.”

¹⁶⁴ Fatmawati and Azizah, “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.”

¹⁶⁵ Rizky Sandhi Setyaki, Franciscus Xavierius Nicolas Susanto, and David Adechandra Ashedica Pesudo, “Pengaruh Persepsi Good Leadership, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Dukungan Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior,” *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 2, no. 1 (2019): 131–46, <https://doi.org/10.58303/jtimb.v2i1.2039>.

terbesar dengan koefisien regresi sebesar 0,797. Ini menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh guru, seperti kejelasan tugas, variasi keterampilan, dan otonomi kerja, maka semakin tinggi tingkat OCB yang ditampilkan. Temuan ini sejalan dengan teori karakteristik pekerjaan yang menyatakan bahwa aspek-aspek pekerjaan yang mendukung dapat meningkatkan perilaku ekstra peran dalam organisasi.¹⁶⁶

Persepsi dukungan organisasi memberikan kontribusi positif dengan koefisien regresi sebesar 0,157. Meskipun kontribusinya lebih kecil dibandingkan variabel karakteristik pekerjaan, hasil ini menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi, seperti perhatian terhadap kesejahteraan guru dan pengakuan atas pencapaian kerja, dapat mendorong guru untuk menunjukkan perilaku yang melampaui tugas formal mereka.¹⁶⁷

Sementara itu, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan mempunyai nilai koefisien regresi terkecil yaitu sebesar 0,095, menunjukkan pengaruh positif tetapi relatif kecil dibandingkan dengan dua variabel lainnya. Hasil ini

¹⁶⁶ Maulidia, Rumijati, and Novianti, "The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector."

¹⁶⁷ Arun Aggarwal et al., "Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment," *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>.

mengindikasikan bahwa meskipun hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan penting dalam mendorong OCB, pengaruhnya tidak sekuat karakteristik pekerjaan dan persepsi dukungan organisasi dalam konteks penelitian ini. Kemungkinan besar, faktor budaya kerja, motivasi kerja, atau peran sosial dalam lingkungan Madrasah Tsanawiyah juga memengaruhi hasil ini, mengingat bahwa interaksi atasan-bawahan mungkin bersifat lebih formal atau struktural.¹⁶⁸

Penelitian lain pula menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan dapat dimoderasi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti penelitian Kao, dkk (2021) dan Nguyen, dkk (2022) saling ketergantungan tim dan karakteristik individu anggota tim, yang dapat melemahkan efek keseluruhannya pada *organizational citizenship behavior*.¹⁶⁹

Di samping itu, hasil analisis *compare means* menegaskan bahwa terdapat perbedaan tingkat *organizational citizenship behavior* guru berdasarkan karakteristik demografik. Guru perempuan memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki, sedangkan

¹⁶⁸ Farzad S. Ardabili, "Moderating-Mediating Effects of Leader Member Exchange, Self-Efficacy and Psychological Empowerment on Work Outcomes Among Nurses," *Organizacija* 53, no. 3 (2020): 255, <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0016>.

¹⁶⁹ Kao et al., "Why Do Team Members Help Each Other? Investigating Cross-level Antecedents of Organisational Citizenship Behaviour"; Nguyen et al., "Benevolent Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in a Higher Education Context: A Moderated Mediation Model."

tingkat pendidikan terakhir menunjukkan hubungan terbalik, di mana semakin tinggi pendidikan guru, semakin rendah tingkat OCB-nya. Selain itu, dalam status kepegawaian, guru honorer cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru berstatus PNS maupun PPPK. Fenomena ini menarik untuk ditelaah lebih mendalam dalam penelitian selanjutnya, terutama untuk memahami faktor-faktor psikologis, sosial, dan struktural yang memengaruhi perbedaan tersebut.

Secara keseluruhan, temuan studi ini memberikan bukti empiris yang mendukung teori bahwa persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan OCB guru. Temuan ini tidak hanya mendukung penelitian sebelumnya tetapi juga memberikan wawasan baru tentang peran penting konteks lokal dalam membentuk perilaku organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini mencakup perlunya peningkatan kualitas pekerjaan, pemberian dukungan organisasi yang konsisten, dan upaya untuk membangun hubungan yang lebih harmonis antara pimpinan dan bawahan guna mendorong perilaku positif guru. Penekanan pada faktor-faktor ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pendidikan di Kabupaten Pandeglang.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan memiliki beberapa keterbatasan di antaranya:

1. Penelitian ini fokus pada satu wilayah spesifik yaitu Kabupaten Pandeglang dan hanya pada lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah, sehingga penelitian mendatang dapat memperluas cakupan geografis dan lembaga pendidikan.
2. Pengumpulan data melalui angket kuesioner tidak dilakukan pendampingan secara menyeluruh, sehingga informasi yang didapat dari responden terkadang tidak menunjukkan pendapat yang sebenarnya.
3. Penelitian ini hanya menggunakan metode kuantitatif, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan metode campuran untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi OCB guru.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi, kualitas interaksi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut:

1. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang. Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial, yang menegaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan, karyawan merasa terdorong untuk membalasnya. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya, meskipun koefisiennya relatif lebih kecil dalam konteks penelitian ini. Dukungan berupa keadilan, perhatian atasan, penghargaan, dan kondisi kerja yang baik terbukti penting dalam meningkatkan perilaku ekstra peran guru.
2. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan berpengaruh signifikan terhadap OCB guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang. Hasil ini mendukung teori *Leader-Member Exchange* dan konsisten dengan penelitian sebelumnya, meskipun koefisiennya adalah yang terkecil di antara variabel yang diteliti. Faktor budaya kerja, motivasi, atau peran sosial di lingkungan Madrasah Tsanawiyah kemungkinan turut

memengaruhi hasil ini, mengingat interaksi atasan-bawahan mungkin bersifat formal atau struktural. Temuan ini menyumbangkan pemahaman baru bahwa dalam konteks Madrasah, kepemimpinan transformasional yang menggabungkan pendekatan personal dengan tetap mempertahankan struktur formal lebih efektif dalam mendorong OCB.

3. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang. Variabel ini memiliki koefisien terbesar terhadap OCB di bandingkan variabel yang diteliti maupun hasil penelitian sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang melibatkan variasi keterampilan, identitas, signifikansi tugas, otonomi, serta umpan balik dapat secara signifikan meningkatkan perilaku ekstra peran. Temuan ini konsisten dengan teori *Job Characteristics Model* yang menggarisbawahi pentingnya mendesain pekerjaan yang bermakna dan menantang untuk meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi.
4. Secara simultan, persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB guru di MTs se-Kabupaten Pandeglang sebesar 90,5%. Kontribusi ini lebih tinggi dibandingkan penelitian sebelumnya, menegaskan bahwa dalam konteks Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang, pendekatan holistik yang melibatkan

dukungan organisasi, hubungan interpersonal, dan desain pekerjaan yang baik sangat efektif dalam mendorong OCB guru. Kebaruan praktis yang dihasilkan adalah *framework* holistik yang dapat dijadikan panduan bagi pengelola Madrasah dalam merancang sistem manajemen SDM yang efektif. Pendekatan ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan guru untuk melampaui tuntutan peran formal mereka, sehingga mendukung efektivitas institusi pendidikan secara keseluruhan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Lembaga Pendidikan
 - a. Persepsi Dukungan Organisasi (X1)

Dalam meningkatkan persepsi dukungan organisasi, madrasah disarankan melakukan perbaikan sistematis sebesar 21%. Pertama, keadilan perlu ditingkatkan melalui mekanisme distribusi sumber daya yang adil dan pelibatan guru dalam pembuatan kebijakan. Kedua, dukungan atasan atau kepala madrasah perlu ditingkatkan dengan mengembangkan program kepemimpinan yang lebih efektif dan komunikatif. Ketiga, sistem penghargaan dan kondisi kerja memerlukan peningkatan dapat dilakukan melalui

peninjauan gaji, tunjangan, pengakuan prestasi, kesempatan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

b. Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X2)

Dalam meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan, madrasah perlu fokus pada empat indikator kunci sebesar 17%. Kontribusi guru perlu ditingkatkan melalui pengembangan dan pemberdayaan yang lebih baik. Dimensi afeksi membutuhkan peningkatan dapat melalui program yang mendorong kedekatan emosional. Kesetiaan dapat ditingkatkan melalui pembangunan komitmen organisasi yang kuat, sementara kepercayaan perlu ditingkatkan dengan menciptakan transparansi dan keterbukaan.

c. Karakteristik Pekerjaan (X3)

Dalam memperbaiki karakteristik pekerjaan, madrasah disarankan melakukan intervensi pada lima indikator utama sebesar 19%. Variasi keterampilan dapat ditingkatkan melalui program pengembangan profesional yang berfokus pada teknologi pembelajaran. Identitas tugas dan signifikansi tugas masing-masing dapat ditingkatkan dengan menunjukkan kontribusi pekerjaan terhadap tujuan organisasi. Otonomi dapat ditingkatkan melalui pemberian wewenang yang lebih luas, sementara umpan balik dapat ditingkatkan melalui pengembangan sistem evaluasi yang konstruktif dan berkelanjutan.

d. *Organizational Citizenship Behavior* Guru (Y)

Untuk mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru, organisasi perlu meningkatkan empat dimensi utama sebesar 19%. Altruisme dapat ditingkatkan melalui program yang mendorong kepedulian dan saling membantu. Kesadaran organisasi perlu ditingkatkan dengan membangun pemahaman mendalam tentang peran guru. Dimensi kebajikan dapat dikembangkan dengan mendorong partisipasi aktif dalam pengembangan organisasi, sementara sportivitas dapat dilakukan dengan membangun budaya saling menghargai dan toleransi di madrasah.

2. Pengembang Kebijakan Pendidikan

Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang disarankan untuk bekerja sama dengan pihak madrasah lebih baik dalam memberikan pelatihan manajemen sekolah kepada kepala madrasah dan pelatihan pengembangan profesional guru untuk memperkuat hubungan atasan-bawahan. Selain itu, pemerintah pula dapat merancang insentif berbasis kinerja yang melibatkan indikator OCB untuk memotivasi guru, seperti penghargaan bagi guru yang berkontribusi lebih pada organisasi.

3. Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian serupa pula dapat dilakukan dengan meneliti mengapa perempuan OCB-nya lebih tinggi daripada laik-

laki, mengapa tingkat pendidikan semakin tinggi tapi OCB guru semakin menurun serta mengapa status honorer lebih menerapkan OCB dibandingkan PNS maupun PPPK.

- b. Penelitian serupa dapat dilakukan dengan memasukkan faktor-faktor lain seperti motivasi dari dalam diri, kultur perusahaan, atau volume pekerjaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih menyeluruh tentang aspek-aspek yang memengaruhi OCB di kalangan guru.
- c. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode campuran (*mixed methods*) agar hasil penelitian lebih kaya dengan data kuantitatif dan kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, Muhammad. *Risalah Tauhid*. Translated by Firdaus A.N. Jakarta: Bulan Bintang, 1993.
- Abdullah, Abdul Ghani Kanesan, Ying-Leh Ling, and Shamihah Binti Sufi. "Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation." *Asian Education Studies* 3, no. 1 (2018): 36–42. <https://doi.org/10.20849/aes.v3i1.316>.
- Ade-Adeniji, Olukemi, Anthonia Adeniji, and David Imhonopi. "Outcomes of Job Autonomy and Its Effect on Work Engagement: A Study of the Banking Industry in Nigeria." *Banks and Bank Systems* 16, no. 3 (2021): 173–83. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(3\).2021.16](https://doi.org/10.21511/bbs.16(3).2021.16).
- Aggarwal, Arun, Pawan K. Chand, Deepika Jhamb, and Amit Mittal. "Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment." *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>.
- Al-Anshari, Syaikh Ismail bin Muhammad. *At Tuhfah Ar Rabbaniyah*. al-Maktabah asy-Syamilah, n.d.
- Alev, Sedat. "The Effect of School Administrators' Use of Motivational Language on Teachers' Organizational Support Perceptions and Work Engagement." *Cukurova University Faculty of Education Journal* 53, no. 1 (2024): 243–67. <https://doi.org/10.14812/cuefd.1355418>.
- Al-Jauhari. *Ash-Shihah Fi al-Lughah*. Juzz 1. al-Maktabah asy-Syamilah, n.d.
- Andriyanti, Ni Putu Vera, and I Wayan Gede Supartha. "Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediating Variables." *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)* 5, no. 1 (2021): 46–55.
- Anggraeni, Sufi, Helma Malini, and Pramana Saputra. "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Employee Engagement and Employee

- Development in F&B Employees in Indonesia.” *Journal of Management Science (JMAS)* 8, no. 1 (2025): 111–19.
- Anjum, Nishath, Md. Afsarul Islam, Mahmudul Choudhury, and Jace Saha. “Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? (Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh).” *Seisense Journal of Management* 4, no. 1 (2021): 47–58. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i1.534>.
- Ardabili, Farzad S. “Moderating-Mediating Effects of Leader Member Exchange, Self-Efficacy and Psychological Empowerment on Work Outcomes Among Nurses.” *Organizacija* 53, no. 3 (2020): 246–58. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0016>.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Ash-Shufi, Cep Gilang Fikri, Agus Mulyana, and Fajrin Dzul Fadhlil. “Konsep Kepemimpinan Adil Ibnu Taimiyah dan Relevansinya dengan Demokrasi Indonesia.” *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam* 17, no. 1 (2021): 52–68. <https://doi.org/10.24042/tps.v17i1.8601>.
- Asmuni. *Terjemah Ihya' Ulumuddin*. Bekasi: Darul Falah, 2010.
- Atun, Waldatun Thai'. “The Effects of Servant Leadership, Supervision Competence, and Work Loyalty on Teacher Performance.” *Ideguru Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 1 (2023): 365–76. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.856>.
- Azhar, Erita Yuliasesti Diah Sari, and Choirul Anam. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator.” *Akuntabel* 16, no. 1 (2019): 36–46.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. “Statistik Pendidikan Provinsi Banten 2023.” Serang: BPS Provinsi Banten, 2024.
- Berdiyana, Marindo, Dewie Tri Wijayati, and Andre Dwijanto Witjaksono. “The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance.” *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 9, no. 6 (2022): 314–24. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3899>.
- Bogler, Ronit, and Anit Somech. “Organizational Citizenship Behavior in School: How Does It Relate to Participation in Decision

- Making?” *Journal of Educational Administration* 43, no. 5 (2005): 420–38. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>.
- Boli, Bernardus, Novi Tanasa, and Tan Triwanti. “Peran Empowering Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dan Job Performance Guru.” *ANALYSIS: Accounting, Management, Economics, and Business* 1, no. 3 (2023): 192–207. <https://doi.org/10.56855/analysis.v1i3.328>.
- Budi, Triton Prawira. *SPSS 13 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Andi Offset, 2006.
- Budijanto. “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCb) Guru SD Swasta Di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat.” *Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ* 7, no. 1 (2016). <https://doi.org/10.21009/jmp.v7i1.1830>.
- Charli, Chintya Ones, and Mardhatila Fitri Sopali. “Pengaruh Perceived Organization Support (POS), Karakteristik Pekerjaan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada CV Rezki Islami Tauhid.” *Ensiklopedia of Journal* 4, no. 2 (2022): 159–68. <https://doi.org/10.33559/eoj.v4i3.1042>.
- Chiriac, Eva Hammar, Camilla Forsberg, and Robert Thornberg. “Teacher Teams: A Safe Place to Work on Creating and Maintaining a Positive School Climate.” *Social Psychology of Education*, 27, no. 4 (2023): 1775–95. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1>.
- Chiu, Su-Fen, and Hsiao-Lan Chen. “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction.” *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33, no. 6 (January 1, 2005): 523–40. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.
- . “Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction.” *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33, no. 6 (2005): 523–40. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.
- Cropanzano, Russell, Marie T. Dasborough, and Howard M. Weiss. “Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange.” *Academy of Management Review* 42, no. 2 (2017): 233–58. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>.

- Darmawan, Akhmad, Fatmah Bagis, Aprilia Tri Handani, and Dwi Vina Rahmawati. "Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan dan Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto." *Jurnal Manajemen* 15, no. 2 (2021): 342–53.
- Daud, Ayudhita Cahyani, and Lilis Handayani. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Oganizational Citizenship Behavior (OCB) Unit Rekam Medis di RSUD dr. Hasriu Ainun Habibie." *Infokes: Jurnal Ilmiah Rekam Medis dan Informatika Kesehatan* 13, no. 1 (2023): 7–13. <https://doi.org/10.47701/infokes.v13i1.2410>.
- Dilekçi, Ümit. "İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Öğretmen Özerkliği." *Bartın University Journal of Faculty of Education* 11, no. 2 (2022): 328–37. <https://doi.org/10.14686/buefad.1020340>.
- DiPaola, Michael F., and Wayne K. Hoy. "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students." *The High School Journal* 88, no. 3 (2005): 35–44.
- Dzulfaqar, Muhammad Fawaz. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Di Lembaga Pendididkan Al-Hasra Depok." Thesis, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Eisenberger, Robert, and Robin Huntington. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71, no. 3 (1986): 500–501.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan Laars Sucharski, and Linda Rhoades. "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention." *The Journal of Applied Psychology* 87, no. 3 (2002): 565–73. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
- Elrayah, Musaddag. "How Does Job Autonomy Influence Teachers' Turnover Intention? Testing the Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 11 (2023): e1731. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1731>.
- Elrayah, Musaddag, and Yahdih Semlali. "Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational

- Sector.” *Sustainability* 15, no. 2 (2023): 1–13. <https://doi.org/10.3390/su15021605>.
- Fahriza, Audrey Alya, Uus MD Fadli, and Laras Ratu Khalida. “Analisis Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Falah.” *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 5 (2023): 5291–5301.
- Farasat, Ebrahim, and M. Ziaaddini. “Perceived Organizational Support and Deviant Behavior.” *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 3, no. 5 (2013): 517–28.
- Fatmawati, Anjar, and Siti Nur Azizah. “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)* 4, no. 2 (2022): 154–80. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.78>.
- Fitri, Rizkika, and Hasan Abdul Rozak. “Pengaruh Employee Engagement Dan Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Mediasi Modal Sosial (Studi Pada Pegawai Yayasan XYZ).” *Jurnal Manajerial* 10, no. 01 (2023): 143. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i01.4905>.
- Gagné, Marylène, and Edward L. Deci. “Self-determination Theory and Work Motivation.” *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 331–62. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Ghani, Nik Azida Abd, and Tengku Ahmad Badrul Shah Raja Hussin. “Antecedents of Perceived Organizational Support.” *Canadian Social Science* 5, no. 6 (2009): 121–30. <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720090506.013>.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. 9th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
- Ginting, Try Firmansyah, Tapi Rondang Ni Bulan, and Bunga Aditi. “Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Andhika Pratama Jaya Abadi.” *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen* 9, no. 1 (2021): 11–17.

- Gottfredson, Ryan K., Sarah L. Wright, and Emily D. Heaphy. "A Critique of the Leader-Member Exchange Construct: Back to Square One." *The Leadership Quarterly* 31, no. 6 (December 2020): 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>.
- Graen, George B., and Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *The Leadership Quarterly* 6, no. 2 (June 1995): 219–47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Grant, Adam M. "Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference." *Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007): 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (1976): 250–79. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hanaysha, Jalal R., V.V. A. Kumar, Mohammad Inairat, and Ch. Paramaiah. "Direct and Indirect Effects of Servant and Ethical Leadership Styles on Employee Creativity: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." *Arab Gulf Journal of Scientific Research* 40, no. 1 (2022): 79–98. <https://doi.org/10.1108/agjsr-04-2022-0033>.
- Harding, Diana, Anissa Lestari Kadiyono, and Rahma Talitha. "Organizational Citizenship Behavior Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas di Sekolah." *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi* 1, no. 1 (2020): 65–72.
- Hartawan, Rahmat Madjid, and Juharsah. "Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja." *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)* 8, no. 2 (2024): 222–35.
- Hendrawati, Sri Retno, and Endang Tjahjaningsih. "Efektivitas Leader Member Exchange (LMX) Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Moderasi Person Organization Fit (Po Fit)." *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 26, no. 1 (2019): 58–69.

- Heriyadi, Heriyadi, Heru K. Tjahjono, and Meika K. P. Rahayu. "Improving Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance." *Binus Business Review* 11, no. 2 (2020): 97–104. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i2.6193>.
- Hernita, Dewi. "Hubungan Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Leuwiliang." Thesis, Universitas Pakuan, 2019.
- Hidayat, Abas, Siti Fatimah, and Didin Nurul Rosidin. "Challenges and Prospects of Islamic Education Institutions and Sustainability in The Digital Era." *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 351–66. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2106>.
- Hidayat, Aziz Yanuar, and Muhdiyanto. "Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening," 658–73. Magelang, 2021.
- Hoo, Wong Chee, Soo Sien Wen, Fazeela Ibrahim, and Sudhakar Madhavedi. "Impact of Self-Efficacy, Self-Esteem, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behaviour on Job Performance of Academic Staff in Higher Education Institutions of Klang Valley, Malaysia." *Educational Administration: Theory and Practice* 30, no. 5 (2024): 9628–49. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2226>.
- Hu, Chun. "Study on the Relationship Between High Commitment Human Resource Management, Job Autonomy and Job Satisfaction." *Academic Journal of Science and Technology* 5, no. 2 (2023): 113–17. <https://doi.org/10.54097/ajst.v5i2.6458>.
- Ibn Khaldun, A.R. *Muqaddimah Ibn Khaldun*. Translated by Ahmadie Thaha. Jakarta: Pustaka Firdaus, 2005.
- Ibn Rajab, Zayn Al-Din Abu Al-Faraj 'Abd Al-Rahman. *Jami' Al-'Ulum Wa Al-Hikam Fi Syarh Khamsin Hadisan Min Jawami' Al-Kalim*. II., n.d.
- Idaman, Muhammad Duta, Afwan Hariri Agus Prohimi, and Lohana Juariyah. "The Effect of Leader-Member Exchange and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior through Work Motivation as an Intervening Variable." In *Proceedings of the BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference (BISTIC 2023)*, edited

- by Ika Zutiasari and Dediek Tri Kurniawan, 267:171–83. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Dordrecht: Atlantis Press International BV, 2023. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-302-3_21.
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson. “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 269–77. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>.
- Jewell, L.N. *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. California: Cole Publishing Company, 1998.
- Kao, Feng-Hsia, Min-Ping Huang, Bor-Shiuan Cheng, and Chang-Hung Peng. “Why Do Team Members Help Each Other? Investigating Cross-level Antecedents of Organisational Citizenship Behaviour.” *Asian Journal of Social Psychology* 25, no. 1 (2021): 126–37. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12470>.
- Kark, Ronit, Dina Van Dijk, and Dana R Vashdi. “Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes.” *Applied Psychology* 67, no. 1 (2017): 186–224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>.
- Kim, M.-H., and Yeo Jin Yi. “Impact of Leader-member-exchange and Team-member-exchange on Nurses’ Job Satisfaction and Turnover Intention.” *International Nursing Review* 66, no. 2 (2018): 242–49. <https://doi.org/10.1111/inr.12491>.
- Kirana, Widya Laksita, and Fitri Susilowati. “Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, Moral Karyawan, dan Persepsi Good Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Pt. Telkom Akses Witel Yogyakarta.” *UBMJ (UPY Business and Management Journal)* 03, no. 02 (2024): 25–34. <https://doi.org/10.31316/ubmj.v3i2.6234>.
- Krishnan, Jayasree, and V. Sheela Mary. “Perceived Organisational Support - An Overview on Its Antecedents and Consequences.” *International Journal of Multidisciplinary Research* 2, no. 4 (2012): 1–13.
- Laihad, Griet Helena, Bedjo Sujanto, and I Made Putrawan. “Enhancing Organizational Citizenship Behavior of Teacher in Pre-School.” *International Journal of Managerial Studies and Research* 4, no. 3 (2016): 25–28. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0403004>.

- Laksana, Alit Putra, and Ida Bagus Ketut Surya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB Pada Guru SMA Negeri 1 Blahbatuh." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 7, no. 2 (2018): 584–613. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p02>.
- Li, Pengfei, and Cang kai Zhang. "The Impact of Proactive Behaviors of Vocational College Teachers on Teaching Performance: The Mediating Role of Organizational Support Perception." *International Journal of Educational Methodology* volume–10–2024, no. volume–10–issue–2–may–2024 (2024): 227–39. <https://doi.org/10.12973/ijem.10.2.1027>.
- Liden, Robert C., and John M. Maslyn. "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development." *Journal of Management* 24, no. 1 (February 1998): 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>.
- Martin, Robin, Yves Guillaume, Geoff Thomas, Allan Lee, and Olga Epitropaki. "Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review." *Personnel Psychology* 69, no. 1 (2015): 1–90. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>.
- Maulidia, Vinda Fidiatika, Aniek Rumijati, and Khusnul Rofida Novianti. "The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector." *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)* 3, no. 03 (2023): 228–37. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29293>.
- Mawardi, Abu al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-. *Adab Ad-Dunya Wa Ad-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1995.
- . *Al-Ahkam as-Sultaniyyah: The Laws of Islamic Governance*. Translated by Asadullah Yate. London: Ta-Ha Publishers, 1996.
- Meilina, Restin. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan BRI Kediri." *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* 11, no. 1 (2016): 61–72. <https://doi.org/10.26533/eksis.v11i1.32>.
- Monna, Agnes Lovita, Hendra Lukito, and Donard Games. "The Effect of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction

- (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra).” *Jurnal Mantik* 6, no. 36 (2022): 2360–68.
- Morgeson, Frederick P., and Stephen E. Humphrey. “The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work.” *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006): 1321–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Muhammad, Abdullah bin. *Tafsir Ibnu Katsir*. Translated by M. Abdul Ghoffar E.M and Abu Ihsan al-Atsari. Jilid 5. Bogor: Pustaka Imam asy-Syafi’i, 2004.
- Nasikah, Marshaniswah Vanra, and Alfato Yusnar Kharismasyah. “The Role of Organizational Citizenship Behavior Mediation on Employee Performance: Self-Efficacy and Perceived Organizational Support (Case Study on ASN RSUD in Kalimantan).” *International Journal of Business and Applied Economics* 4, no. 3 (2025): 1201–18. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i3.114>.
- Naway, Fory Armin. *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishin, 2018.
- Nguyen, Phong Dong, Nguyễn Văn Khôi, Angelina Nhat Hanh Le, and Huong Xuan Ho. “Benevolent Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in a Higher Education Context: A Moderated Mediation Model.” *Personnel Review* 52, no. 4 (2022): 1209–32. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2021-0234>.
- Ningsih, Sri, and Sukardi. “The Influence of Pedagogical Competence and Organizational Support on Teacher Performance.” *Untag Business and Accounting Review* 2, no. 2 (2023): 48–54. <https://doi.org/10.56444/ubar.v2i2.4447>.
- Nurhayati, Susi. “Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Terhadap OCB Guru SMP Negeri di Kecamatan Cakung Jakarta Timur.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2014): 977–86. <https://doi.org/10.21009/jmp.v5i2.1978>.
- Nurzannah, Siti. “Peran Guru Dalam Pembelajaran.” *ALACRITY: Journal of Education* 2, no. 3 (2022): 26–34. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v2i3.108>.
- Oktavio, Adrie. “To What Extent Is Leader-Member Exchange and Psychological Safety Able to Influence Counterproductive Work Behavior? Evidence from the Hospitality Industry in Surabaya,

- Indonesia.” *SHS Web of Conferences* 76 (2020): 01001.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601001>.
- Oldham, Greg R., and Yitzhak Fried. “Job Design Research and Theory: Past, Present and Future.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136 (2016): 20–35.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>.
- Organ, Dennis W. “Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5, no. 1 (2018): 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- . *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- Organ, Dennis W., and Katherine Ryan. “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior.” *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995): 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>.
- Parker, Sharon K., Frederick P. Morgeson, and Gary Johns. “One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward.” *Journal of Applied Psychology* 102, no. 3 (2017): 403–20. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>.
- Peng, Yujue, and Cheng Guo. “The Relationship Between Teacher Autonomy and Mental Health in Primary and Secondary School Teachers: The Chain-Mediating Role of Teaching Efficacy and Job Satisfaction.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 22 (2022): 15021. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215021>.
- Piccolo, R. F., and J. A. Colquitt. “Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics.” *Academy of Management Journal* 49, no. 2 (2006): 327–40. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>.
- Pilot, Edwin Permana Adiwijaya, Ali Imron, and Taswiyah. “Dampak Organizational Citizenship Behaviour Dan Implementasinya Terhadap Penilaian Kinerja Guru.” *AMAL INSANI (Indonesian Multidiscipline of Social Journal)* 3, no. 2 (2023): 90–107. <https://doi.org/10.56721/amalinsani.v3i2.219>.
- Podsakoff, Philip M, Scott B MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G Bachrach. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and

- Suggestions for Future Research.” *Journal of Management* 26, no. 3 (2000): 513–63. <https://doi.org/doi:10.1177/014920630002600307>.
- Pradhan, Rabindra Kumar, Lalatendu Kesari Jena, and Itishree Gita Kumari. “Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment.” *Global Business Review* 17, no. 3S (2016): 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>.
- Pratama, Rezha Widiyas, and I Gede Riana. “Does Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support Effect on Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior?” *Journal of Economics Finance and Management Studies* 07, no. 06 (2024): 3570–79. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-48>.
- Rahayu Setyati and Woro Utari. “Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening.” *Journal of Applied Management and Accounting Science* 4, no. 2 (2023): 121–34. <https://doi.org/10.51713/jamas.v4i2.88>.
- Rasidinurahmad, Metroyadi, and Suhaimi. “The Effect of Principal Transformational Leadership, Work Ethics and Achievement Motivation on the Performance of Junior High School Teachers in Balangan Regency.” *International Journal of Social Science and Human Research* 5, no. 12 (2022): 5327–31. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-12>.
- Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature.” *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. *Management*. 11th ed. New York: Pearson Education, inc, 2012.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Rokhmat, Joni, Lalu Muhaimi, Muntari Muntari, Harsanah Harsanah, and Risa Latifatul Hikmah. “Strategi Kepala Sekolah untuk Pengembangan OCB Guru dan Pegawai di SMKN 1 Mataram.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 3c (October 3, 2022): 1732–44. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3c.865>.

- Saleem, Atif, Sarfraz Aslam, Hongbiao Yin, and Congman Rao. "Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management." *Sustainability* 12, no. 8 (2020): 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12083390>.
- Sarmawa, IWG, NK Suryani, and I Gede Riana. "Commitement and Competency as an Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effect on the Performance." *International Journal of Economics, Commerce and Management* III, no. 1 (2015): 1–13.
- Schriesheim, Chester A., Stephanie L. Castro, and Claudia C. Coglisier. "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices." *The Leadership Quarterly* 10, no. 1 (1999): 63–113. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)80009-5).
- Setyaki, Rizky Sandhi, Franciscus Xaverius Nicolas Susanto, and David Adechandra Ashedica Pesudo. "Pengaruh Persepsi Good Leadership, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Dukungan Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 2, no. 1 (2019): 131–46. <https://doi.org/10.58303/jtimb.v2i1.2039>.
- Shahi, Bhupendra Jung, Rewan Kumar Dahal, and Bhanu Bhakta Sharma. "Flourishing Organisational Citizenship Behaviour Through Job Characteristics." *Journal of Business and Social Sciences Research* 7, no. 2 (2022): 29–46. <https://doi.org/10.3126/jbssr.v7i2.51490>.
- Sheeraz, Muhammad Irfan, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Muhammad Ishtiaq Ishaq, and Khalil Nor. "Moderating Role of Leader-Member Exchange between the Relationship of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 14, no. 3 (2020): 635–60.
- Simarmata, Nicholas. "Organizational Citizenship Behavior (OCB)." In *Perilaku Keorganisasian*. Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020.
- Siregar, Rifay. *Tasawuf Dari Sufisme Klasik Ke Neo Sufisme*. II. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Skaalvik, Einar M., and Sidsel Skaalvik. "Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession—What Do

- Teachers Say?” *International Education Studies* 8, no. 3 (2015): 181–92. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n3p181>.
- Somech, Anit, and Ifat Ron. “Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics.” *Educational Administration Quarterly* 43, no. 1 (2007): 38–66. <https://doi.org/10.1177/0013161x06291254>.
- Sudjana. *Metoda Statistika*. Bandung: PT Taristo, 2013.
- Sugito, Anak Agung Gede Agung, I Made Yudana, and I Putu Wisna Ariawan. “Digital Testing Application in Knowing the Effect of Servant Leadership and Work Motivation on Teacher Performance.” *International Journal of Health Sciences* 6, no. 2 (2022): 682–98. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.7583>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2023.
- Sukanto, Annisa Nur Rizky, and Alini Gilang. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan (Studi Kasus Di PT PLN (PERSERO) APJ Bandung).” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2, no. 2 (2018): 64–73. <https://doi.org/10.36555/almana.v2i2.136>.
- Sumiyani. “The Impact of Teacher’s Involvement in Mgmp on the Teachers’ Performance.” *PPSDP International Journal of Education* 2, no. 2 (2023): 444–48. <https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.146>.
- Susanto, Ayu Diah Putri, and Fuad Mas’ud. “Pengaruh Etika Kerja Islam, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Perspektif Islam.” *Diponegoro Journal of Management* 12, no. 3 (2023): 1–11.
- Syamsuddin, Nurfaini, Susanti, and Taufiq Ramadhan. “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior Pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Aceh.” *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi* 2, no. 2 (2022): 263–75. <https://doi.org/10.56870/ambitek.v2i2.56>.
- Thabari, Abu Ja’far Muhammad bin Jarir at-. *Tafsir Ath-Thabari*. Translated by Ahsan. Jilid 7. Yogyakarta: Pustaka Azzam, 2007.
- Thompson, Geir, Robert Buch, and Lars Glasø. “Low-Quality LMX Relationships, Leader Incivility, and Follower Responses., 44(1),

- 17-26.” *Journal of General Management* 44, no. 1 (2018): 17–26. <https://doi.org/10.1177/0306307018788808>.
- Titin, Titin, Yunni Rusmawati DJ, and Luluk Nur Azizah. “Karakteristik Pekerjaan, Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Djasa Bahari Di Surabaya.” In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis*, 133–39. Jember: UM Jember Press, 2021. <https://doi.org/10.32528/psneb.v0i0.5161>.
- Tschannen-Moran, Megan. “Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust.” *Journal of Educational Administration*, no. Chapter 6 (2003): 1–36.
- Turnip, Sartika Margaretta, Lis Andriani, and Yuningsih. “The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator.” *Anshara Business Review* 1, no. 2 (2024): 70–80.
- Ulhaq, Anisa Mumtazah Dhiya. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang).” Thesis, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023. <https://digilib.uinsgd.ac.id/70423/>.
- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, and Zhen Xiong Chen. “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior.” *The Academy of Management Journal* 48, no. 3 (2005): 420–32.
- Warapsari, Esti Bakti. “Peran Job Involvement dan Karakteristik Pekerjaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 7, no. 4 (2019): 1137–44.
- Wicaksono, Candra Setya, and Bambang Suko Priyono. “Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.” *YUME : Journal of Management* 5, no. 3 (2022): 601–30. <https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.3412>.
- Worku, Muluken Ayalew, and Kenenisa Lemi Debela. “A Systematic Literature Review on Organizational Citizenship Behavior:

- Conceptualization, Antecedents, and Future Research Directions.” *Cogent Business & Management* 11, no. 1 (2022): 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>.
- Yarrow, Noah, Rythia Afkar, Eema Masood, and Bernard Gauthier. “Measuring the Quality of MoRA’s Education Services.” Jakarta: World Bank, 2020.
- Yount, William R. Rick. *Research Design & Statistical Analysis in Christian Ministry*. 5rd ed. New Orleans: New Orleans Baptist Theological Seminary, 2015.
- Zhao, Di, Jianlin Wu, and Jibao Gu. “Higher-Quality Leader-Member Exchange (LMX), Higher-Level Voice? The Impact of LMX Differentiation and LMX Mean on Promotive and Prohibitive Team Voice.” *Curr Psychol* 41 (2022): 4692–4710. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00985-w>.
- Zychová, Kristýna. “Job Autonomy as a Driver of Job Satisfaction.” *Central European Business Review* 13, no. 2 (2024): 117–40. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.347>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Kuesioner

PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU

(Penelitian di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang)

A. Pengantar

Assalamualaikum Wr. Wb.

Bapak/Ibu Guru yang terhormat,

Angket ini bertujuan untuk mengumpulkan data penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan kualitas pendidikan di madrasah.

Partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini akan sangat membantu dalam penyelesaian studi pascasarjana saya. Saya menjamin kerahasiaan data pribadi Bapak/Ibu. Data yang terkumpul akan dianalisis secara agregat dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi angket ini dengan jujur dan apa adanya.

B. Petunjuk Pengisian Angket:

1. Tulislah identitas responden pada kolom yang telah disediakan.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan cermat.
3. Pilihlah salah satu jawaban yang anda paling anggap sesuai dengan keadaan diri anda, dengan memberikan tanda *Cheklis* (✓) dikolom yang telah disediakan, dengan ketentuan berikut:

SS : Jika Anda **Sangat Sesuai** dengan pernyataan

S : Jika Anda **Sesuai** dengan pernyataan

CS : Jika Anda **Cukup Sesuai** dengan pernyataan

TS : Jika Anda **Tidak Sesuai** dengan pernyataan

STS : Jika Anda **Sangat Tidak Sesuai** dengan pernyataan

C. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
3. Nama Madrasah :
4. Usia :
 - a. $\leq$ 20 tahun
 - b. 21 s/d 30 tahun
 - c. 31 s/d 40 tahun
 - d. 41 s/d 50 tahun
 - e. $>$ 50 tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - a. SLTA
 - b. Diploma
 - c. S1
 - d. S2
 - e. S3
6. Status Kepegawaian:
 - a. PNS
 - b. PPPK
 - c. Honorer
 - d. Honorer - Sertifikasi
7. Lama Bekerja :
 - a. $<$ 1 tahun
 - b. 1 s/d 5 tahun
 - c. 6 s/d 10 tahun
 - d. 11 s/d 15 tahun
 - e. $>$ 15 tahun

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI (X1)						
No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Kompensasi yang saya terima sebanding dengan kontribusi yang saya berikan pada madrasah.					
2	Prosedur distribusi sumber daya pembelajaran di madrasah dilakukan secara adil.					
3	Madrasah melibatkan guru dalam proses pembuatan kebijakan.					
4	Madrasah memperlakukan saya dengan baik dan menghargai hak-hak saya sebagai guru.					
5	Atasan saya menghargai pendapat saya.					
6	Madrasah menjunjung tinggi integritas dan kejujuran dalam interaksi dengan guru.					
7	Atasan memberikan umpan balik konstruktif atas kesalahan saya.					
8	Atasan saya memberikan instruksi dan bimbingan yang jelas dalam melaksanakan tugas.					
9	Atasan saya melakukan evaluasi kinerja secara adil dan akurat.					
10	Madrasah memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berdasarkan kriteria yang jelas dan terukur.					

11	Madrasah memberikan gaji, bonus, dan tunjangan yang memadai bagi guru.					
12	Madrasah memberikan kesempatan pengembangan karier dan promosi yang jelas bagi guru.					
13	Madrasah memberikan fasilitas dan sumber daya yang memadai dalam menunjang pekerjaan saya.					
14	Madrasah menyediakan keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat bagi guru.					

PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN (X2)						
No.	Pernyataan	S	S	KK	J	TP
1	Saya memberikan hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan.					
2	Saya mengajukan ide baru kepada atasan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.					
3	Kepala madrasah mendorong saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah di kelas.					
4	Saya tidak ragu berbagi pengetahuan dengan rekan guru dan kepala madrasah.					
5	Kepala madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.					
6	Kepala madrasah bersikap ramah dan bersahabat dalam berinteraksi.					
7	Saya dapat berbicara secara terbuka dengan kepala madrasah tanpa rasa takut.					
8	Kepala madrasah memahami kesulitan yang saya hadapi saat mengajar.					
9	Kepala madrasah peduli dengan kesejahteraan dan karir saya sebagai guru.					
10	Saya mendukung keputusan kepala madrasah, meskipun terkadang berbeda pendapat.					
11	Saya membantu kepala madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.					

12	Saya membela nama baik kepala madrasah dari berita yang tidak benar.					
13	Kepala madrasah melindungi guru dari tuntutan tidak wajar dari pihak luar.					
14	Tindakan kepala madrasah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan bersama.					
15	Kepala madrasah selalu terbuka dalam berkomunikasi dengan guru.					
16	Kepala madrasah percaya saya dapat mengelola kegiatan tanpa pengawasan berlebihan.					
17	Kepala madrasah mendukung keputusan saya dalam menangani masalah siswa di kelas.					

KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X3)						
No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya menggunakan berbagai bentuk penugasan dalam penilaian di kelas.					
2	Saya menggunakan berbagai metode pengajaran dalam mengajar.					
3	Saya menggunakan teknologi digital dalam mengajar.					
4	Saya mengajar siswa yang memiliki kemampuan beragam.					
5	Saya menggunakan pendekatan yang berbeda untuk tiap siswa.					
6	Saya bertanggung jawab atas satu siklus pembelajaran dari awal hingga akhir.					
7	Saya terlibat penuh dalam penilaian hasil belajar siswa.					
8	Saya mendampingi siswa yang kesulitan memahami materi belajar.					
9	Pengajaran saya berdampak besar pada prestasi akademik siswa.					
10	Siswa menunjukkan peningkatan pemahaman terhadap materi yang saya ajarkan.					
11	Saya berperan penting dalam pengembangan karakter positif siswa.					
12	Saya mengambil andil dalam meningkatkan keterampilan sosial siswa.					
13	Pencapaian kinerja saya berkontribusi besar pada pencapaian visi madrasah.					

14	Inovasi pembelajaran saya berdampak dalam mencapai tujuan madrasah.					
15	Pengajaran saya berdampak positif pada karier masa depan siswa.					
16	Saya bebas memilih metode pengajaran yang sesuai di kelas.					
17	Saya menyusun rencana pembelajaran sesuai kebutuhan kelas.					
18	Saya memiliki otoritas dalam mengambil keputusan manajemen kelas.					
19	Saya memiliki wewenang penuh dalam mengatasi masalah di kelas.					
20	Saya meminta siswa memberikan umpan balik setiap setelah pembelajaran.					
21	Rekan guru memberikan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan pengajaran saya.					
22	Kepala madrasah memberikan evaluasi yang konstruktif terhadap kinerja saya.					

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU						
No.	Pernyataan	S	S	KK	J	TP
1	Saya membantu rekan guru yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas.					
2	Saya meluangkan waktu di luar jam pelajaran untuk membantu siswa yang tertinggal dalam pelajaran.					
3	Saya memberikan bimbingan tambahan kepada siswa yang akan mengikuti lomba akademik.					
4	Saya dengan sukarela menggantikan tugas rekan guru yang berhalangan hadir karena sakit atau cuti.					
5	Saya tiba di madrasah 15 menit sebelum bel masuk berbunyi.					
6	Saya memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan.					
7	Saya menunjukkan antusiasme dalam mengajar di kelas.					
8	Saya menilai hasil belajar siswa tepat waktu sesuai ketentuan madrasah.					
9	Saya mempersiapkan materi pembelajaran dengan saksama sebelum masuk kelas.					
10	Saya mematuhi kode etik guru yang ditetapkan madrasah tanpa pengecualian.					
11	Saya mematuhi perubahan kebijakan madrasah demi kepentingan bersama.					
12	Saya bekerja melebihi standar yang ditetapkan oleh madrasah.					
13	Saya aktif memberikan ide dan saran konstruktif dalam rapat guru.					
14	Saya menjadi panitia acara madrasah di luar jam kerja.					

15	Saya mengikuti kegiatan yang diselenggarakan madrasah.					
16	Saya menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan madrasah.					
17	Saya mempromosikan prestasi madrasah kepada masyarakat sekitar.					
18	Saya membaca surat edaran dan pengumuman dari madrasah.					
19	Saya mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan terbaru dan mendiskusikannya dengan rekan guru.					
20	Saya menerima dengan positif perubahan struktur madrasah yang memengaruhi posisi saya.					
21	Saya bersemangat mengajar meski fasilitas madrasah kurang memadai.					
22	Saya menghargai perbedaan pendapat dengan rekan guru dalam diskusi terkait pengajaran.					
23	Saya tetap profesional dalam mengajar meskipun sedang ada masalah dengan rekan kerja.					

Lampiran 2 Data Responden Penelitian

No	Nama/Alias	Nama Madrasah	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Status Kepegawaian
1	Mas'ud	MTs Al Falah Karangtanjung	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
2	Muplihat	MTs Al Falah Karangtanjung	Perempuan	> 50 tahun	SLTA	Honoror
3	Hibanudin	MTs Al Falah Karangtanjung	Laki-Laki	> 50 tahun	SLTA	Honoror
4	Anah Nurhasanah, S.Pd	MTs Al Falah Karangtanjung	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror
5	Hudriyanto, S.Pd.I	MTs Al Falah Karangtanjung	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
6	Chayali	MTs Al Falah Karangtanjung	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
7	Uul Ulfiah	MTs Al Falah Karangtanjung	Perempuan	31 s/d 40 tahun	SLTA	Honoror
8	TB Didi Muhtadi, S.Pd	MTs Al Falah Karangtanjung	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
9	Nurkholis Majid	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
10	Rahmatullah G	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	Diploma	Honoror
11	A. Turmudi	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror
12	Iman Nurjaman	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
13	Eman Suleman, S.Pd.I	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
14	Ratu Pikri Rizkiah	MTs Al Ghifari Bantani	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
15	Kumasi	MTs Al Ghifari Bantani	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror
16	Siti Mutmainah	MTs Al Ghifari Bantani	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror

17	Euis Erna	MTs Al Hidayah Kadulawang	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	SLTA	Honorer
18	Nuridah Sri Hartati	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
19	Yunita	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S2	Honorer
20	Hasanah	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer
21	Rohayati	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
22	Iman	MTs Al Hidayah Kadulawang	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
23	Efita Rismawati	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
24	Siti Paridatul Mussa	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
25	Ila Nurlaela Hadi	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer
26	Mahira Mughada Ani	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
27	Siti	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
28	Siti Hardianti	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
29	Siti Khairiyaroh	MTs Al Hidayah Kadulawang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
30	H.Muhamad Ali Hanafi	MTs Al Manshur Sukamanah	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
31	Lilis Hanipah, M.Pd.	MTs Al Manshur Sukamanah	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S2	PNS
32	Nufus khofifah	MTs Al Manshur Sukamanah	Perempuan	< 20 tahun	SLTA	Honorer
33	aura apriliah	MTs Al Manshur Sukamanah	Perempuan	< 20 tahun	SLTA	Honorer
34	Wawat Fatmawati	MTs Al Muhibbin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
35	saadiyah	MTs Al Muhibbin	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi

36	Aat Sutihat	MTs Al Muhibbin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
37	Ratna Sovia	MTs Al Muhibbin	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
38	Sulasiah/bunda	MTs Al Muhibbin	Perempuan	> 50 tahun	S1	PNS
39	Lispasari	MTs Al Muhibbin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
40	Dede mulyawati	MTs Al Muhibbin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
41	Uyoh Abdullah, S.Pd.	MTs Al-Bina Bangun	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
42	Noni	MTs Al-Bina Bangun	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
43	Masturiah	MTs Al-Bina Bangun	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
44	Indriyani	MTs Al-Bina Bangun	Perempuan	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honorer
45	Eem Huzaimah	MTs Al-Bina Bangun	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
46	Muhamad Ismail Andar	MTs Al-Bina Bangun	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
47	Nunung R	MTs Al-Bina Bangun	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
48	Enok Iis	MTs Al-Falah Ciekek	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer
49	TB Akhmad Syihabuddin Amin	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	PNS
50	Siti Lailatu Sadiyah	MTs Al-Falah Ciekek	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
51	Mutia Muthmainnah	MTs Al-Falah Ciekek	Perempuan	< 20 tahun	SLTA	Honorer
52	Eli Suryadi, S.Pd.I	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
53	Sandi Ramadan	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
54	A. Mahali, S.Pd.I	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	PNS

55	M. Husen M	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	SLTA	Honorer - Sertifikasi
56	Bebed Jubaedah, S.Pd.	MTs Al-Falah Ciekek	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
57	Sudrajat	MTs Al-Falah Ciekek	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
58	Hj. Ikta Fitna Dilda	MTs Ar Rujimah	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
59	Bayu Suhendra, S.Pd.	MTs Ar Rujimah	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
60	Agus Hermawan	MTs Ar Rujimah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
61	Ratu Dedeh N	MTs Ar Rujimah	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
62	Rina Rallita	MTs Ar Rujimah	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
63	Esti yanti	MTs Arrohman	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
64	Masfitriani	MTs Arrohman	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
65	Ria Aryanthy,	MTs Arrohman	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
66	Kobir d.pd	MTs Arrohman	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
67	Latifah	MTs Arrohman	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
68	Tatu Nuriah S.Pd.I	MTs Arrohman	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
69	Emun	MTs Arrohman	Perempuan	> 50 tahun	SLTA	Honorer
70	Ernawati	MTs Attaqwa	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
71	Soleh Awaludin, S.Pd.I	MTs Attaqwa	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
72	Nani Haliani	MTs Attaqwa	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
73	Deska Nurtanti	MTs Attaqwa	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer

74	Nani Sumarni	MTs Attaqwa	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
75	Irma Sukma F	MTs Attaqwa	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	SLTA	Honorer
76	Sabdi	MTs Attaqwa	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
77	Iwan Dasuki	MTs Attaqwa	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
78	Mahfudin	MTs Attaqwa	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	PNS
79	Endang Sutisna	MTs Daar El-Maarif	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
80	Nunung Nurhidayah, S.Pd.I	MTs Daar El-Maarif	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
81	NIA	MTs Daar El-Maarif	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
82	Oom ,uharomah	MTs Daar El-Maarif	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer
83	Achmad Ananda	MTs Daar El-Maarif	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
84	Sabda	MTs Darul Ulum	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
85	Rohmah	MTs Darul Ulum	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
86	Renah	MTs Darul Ulum	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
87	Yani	MTs Darul Ulum	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
88	Maman SN	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
89	Neni Maulida	MTs Mathlabul Huda	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
90	Hudriyanto	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
91	Upi Ulpiah	MTs Mathlabul Huda	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
92	Ahmad Taufik	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer

93	Sutisna	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	SLTA	Honoror
94	Suryani	MTs Mathlabul Huda	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror
95	M. Hidayatullah	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	< 20 tahun	SLTA	Honoror
96	Ayu Saomi	MTs Mathlabul Huda	Perempuan	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honoror
97	Drs. H. Sanusi	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	PNS
98	Aulia hafidoh	MTs Mathlabul Huda	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror
99	Drs H. Cecep Nuryadin	MTs Mathlabul Huda	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
100	Ridho Setiawan Z	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	PNS
101	Farid wazdi ZA	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	PNS
102	Faisal Abdul Haris	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror
103	Wati Nani Priatnawati	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
104	SAEFUL ANWAR	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror
105	Muhamad nurdin	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
106	Yayah Lutfiah	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	> 50 tahun	S1	PNS
107	Nova Nandiah	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honoror
108	Hasan Bisri	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
109	Jaja Raharja	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
110	Asriyani	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
111	Ja'ronah / Nana	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honoror

112	Mutmainah	MTs MII Al-Hikmah	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
113	TB.Budiansyah	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
114	Haryanto	MTs MII Al-Hikmah	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	PNS
115	Abdul Qodir	MTs Mursyidatul Jannah	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
116	Asep Rudini	MTs Mursyidatul Jannah	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honorer
117	Rahmatullah, S.Pd.I	MTs Mursyidatul Jannah	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
118	Anis, S.Pd.I	MTs Mursyidatul Jannah	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
119	Siti Fatmawati, S.Pd.I	MTs Mursyidatul Jannah	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
120	Youana Ratnasari	MTs Muta'allimin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
121	HILDATUNNISA	MTs Muta'allimin	Perempuan	< 20 tahun	SLTA	Honorer
122	Ita Rahmania	MTs Muta'allimin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
123	Anti Dhamayanti Fauzi	MTs Muta'allimin	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
124	nuraeni	MTs Muta'allimin	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
125	Anita Setiawati	MTs Muta'allimin	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
126	Nunung Nurdityati	MTs Muta'allimin	Perempuan	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honorer
127	RT MAPTUHAH	MTs Muta'allimin	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
128	Mulyati	MTs Muta'allimin	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
129	ETI ROSANTI	MTs Muta'allimin	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
130	Mia ismiyanti	MTs Muta'allimin	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer

131	Enong Maemanah	MTs Nurul Dzullam	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
132	Marhamah	MTs Nurul Dzullam	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
133	Ahmad Absorb, S.Pd.I	MTs Nurul Dzullam	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
134	Bunyamin	MTs Nurul Dzullam	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
135	Siti Hudaipah, S.Sos	MTs Nurul Dzullam	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
136	Rita Suryamah, S.S	MTs Nurul Dzullam	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	PNS
137	Abdurrohman puadi	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
138	M. Ridho Umami, S.Pd.I	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S2	Honorer - Sertifikasi
139	Pipih	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
140	Siti marwah	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
141	Uyunil Malihah	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
142	Sa'diyah	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
143	Yeni suryani	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
144	Nasit	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
145	Yeti Herawati	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
146	MUJAYANAH, BA	MTs Nurul Falah Kaungcaang	Perempuan	> 50 tahun	Diploma	Honorer - Sertifikasi
147	Dini nidaul hasanah	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
148	Nuril	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
149	Akhmad padilah	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi

150	iin maemunah, S.Pd	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
151	Lili halimi/Lili	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
152	Nurhidayat	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
153	DENI HAMDANI	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
154	Sumarni/marni	MTs Nurul Hidayah Cilaja	Perempuan	41 s/d 50 tahun	Diploma	Honorer
155	Mulyati	MTs Turus	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
156	Eli Sri Masitoh	MTs Turus	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	PNS
157	Eneng Muflihah	MTs Turus	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honorer
158	Yuyun Wahyuni	MTs Turus	Perempuan	21 s/d 30 tahun	S1	Honorer
159	Dede	MTs Turus	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
160	RATU MUNA	MTs Turus	Perempuan	21 s/d 30 tahun	Diploma	Honorer
161	Siti Mariam	MTs Turus	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
162	Sulis Setianingsih	MTs Turus	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
163	Sumar Nurjaya	MTs Turus	Laki-Laki	> 50 tahun	S1	Honorer - Sertifikasi
164	A. Saepudin	MTs Turus	Laki-Laki	41 s/d 50 tahun	SLTA	Honorer
165	Tri Suhenoro	MTs Turus	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	PPPK
166	Nadia	MTs Turus	Perempuan	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honorer
167	Hj. Ratu Lailatul F	MTs Turus	Perempuan	31 s/d 40 tahun	S1	Honorer
168	Hj. Fathiyatul H	MTs Turus	Perempuan	31 s/d 40 tahun	SLTA	Honorer

169	Haetami	MTs Turus	Laki-Laki	31 s/d 40 tahun	S1	Honoror
170	Mahzumi	MTs Turus	Laki-Laki	> 50 tahun	Diploma	Honoror
171	H. Muti'ah	MTs Turus	Perempuan	41 s/d 50 tahun	S1	Honoror
172	Ii Lislis Suryani	MTs Turus	Perempuan	> 50 tahun	S1	Honoror - Sertifikasi
173	Abdul Muhyi	MTs Turus	Laki-Laki	21 s/d 30 tahun	SLTA	Honoror

Lampiran 3 Compare Means Demografik ke OCB Guru

Berdasarkan Jenis Kelamin

Report

OCB Guru

Jenis Kelamin	Mean	N	Std. Deviation
Laki-Laki	80.94	66	9.253
Perempuan	82.21	107	7.688
Total	81.72	173	8.317

Berdasarkan Usia

Report

OCB Guru

Usia	Mean	N	Std. Deviation
< 20 tahun	85.00	5	5.831
21 s/d 30 tahun	82.61	36	7.019
31 s/d 40 tahun	80.98	59	8.854
41 s/d 50 tahun	81.12	48	7.598
> 50 tahun	82.68	25	10.451
Total	81.72	173	8.317

Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Report

OCB Guru

Pendidikan Terakhir	Mean	N	Std. Deviation
SLTA	83.71	21	5.841
Diploma	83.00	5	8.276
S1	81.48	144	8.682
S2	77.33	3	1.528
Total	81.72	173	8.317

Berdasarkan Status Kepegawaian

Report

OCB Guru

Status Kepegawaian	Mean	N	Std. Deviation
Honorer	82.14	111	8.286
Honorer – Sertifikasi	82.27	49	7.029
PPPK	80.00	1	.
PNS	75.75	12	11.710
Total	81.72	173	8.317

Berdasarkan Lama Kerja Report

OCB Guru

Lama Kerja	Mean	N	Std. Deviation
< 1 tahun	82.53	17	5.149
1 s/d 5 tahun	84.14	29	7.468
6 s/d 10 tahun	77.19	26	9.385
11 s/d 15 tahun	82.57	37	8.636
> 15 tahun	81.77	64	8.246
Total	81.72	173	8.317

Lampiran 4 Crosstab Demografik dan OCB Guru

Berdasarkan Jenis Kelamin Jenis Kelamin * OCB Responden Crosstabulation

			OCB Responden					
			Sangat Kurang	Kurang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
Jenis Kelamin	Laki-Laki	Count	3	13	37	8	5	66
		% of Total	1.7%	7.5%	21.4%	4.6%	2.9%	38.2%
	Perempuan	Count	2	31	44	21	9	107
		% of Total	1.2%	17.9%	25.4%	12.1%	5.2%	61.8%
Total	Count	5	44	81	29	14	173	
	% of Total	2.9%	25.4%	46.8%	16.8%	8.1%	100.0%	

Berdasarkan Usia Usia * OCB Responden Crosstabulation

			OCB Responden					
			Sangat Kurang	Kurang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
Usia	< 20 tahun	Count	0	0	3	1	1	5
		% of Total	0.0%	0.0%	1.7%	0.6%	0.6%	2.9%
	21 s/d 30 tahun	Count	0	11	15	8	2	36
		% of Total	0.0%	6.4%	8.7%	4.6%	1.2%	20.8%
	31 s/d 40 tahun	Count	2	15	28	11	3	59
		% of Total	1.2%	8.7%	16.2%	6.4%	1.7%	34.1%
	41 s/d 50 tahun	Count	1	11	27	6	3	48
		% of Total	0.6%	6.4%	15.6%	3.5%	1.7%	27.7%
	> 50 tahun	Count	2	7	8	3	5	25
		% of Total	1.2%	4.0%	4.6%	1.7%	2.9%	14.5%
Total	Count	5	44	81	29	14	173	
	% of Total	2.9%	25.4%	46.8%	16.8%	8.1%	100.0%	

Berdasarkan Pendidikan Terakhir Pendidikan Terakhir * OCB Responden Crosstabulation

			OCB Responden					
			Sangat Kurang	Kurang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Total
Pendidikan Terakhir	SLTA	Count	0	3	13	3	2	21
		% of Total	0.0%	1.7%	7.5%	1.7%	1.2%	12.1%
	Diploma	Count	0	1	3	0	1	5
		% of Total	0.0%	0.6%	1.7%	0.0%	0.6%	2.9%
	S1	Count	5	38	64	26	11	144
		% of Total	2.9%	22.0%	37.0%	15.0%	6.4%	83.2%
	S2	Count	0	2	1	0	0	3
		% of Total	0.0%	1.2%	0.6%	0.0%	0.0%	1.7%
Total	Count	5	44	81	29	14	173	
	% of Total	2.9%	25.4%	46.8%	16.8%	8.1%	100.0%	

Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian * OCB Responden Crosstabulation

			OCB Responden					Total
			Sangat Kurang	Kurang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	
Status Kepegawaian	Honorir	Count	2	30	50	18	11	111
		% of Total	1.2%	17.3%	28.9%	10.4%	6.4%	64.2%
	Honorir – Sertifikasi	Count	1	9	26	11	2	49
		% of Total	0.6%	5.2%	15.0%	6.4%	1.2%	28.3%
	PPPK	Count	0	0	1	0	0	1
		% of Total	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%
	PNS	Count	2	5	4	0	1	12
		% of Total	1.2%	2.9%	2.3%	0.0%	0.6%	6.9%
	Total	Count	5	44	81	29	14	173
		% of Total	2.9%	25.4%	46.8%	16.8%	8.1%	100.0%

Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja * OCB Responden Crosstabulation

		OCB Responden					Total	
		Sangat Kurang	Kurang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi		
Lama Kerja	< 1 tahun	Count	0	3	10	3	1	17
		% of Total	0.0%	1.7%	5.8%	1.7%	0.6%	9.8%
	1 s/d 5 tahun	Count	0	7	10	10	2	29
		% of Total	0.0%	4.0%	5.8%	5.8%	1.2%	16.8%
	6 s/d 10 tahun	Count	2	11	11	2	0	26
		% of Total	1.2%	6.4%	6.4%	1.2%	0.0%	15.0%
	11 s/d 15 tahun	Count	1	9	19	2	6	37
		% of Total	0.6%	5.2%	11.0%	1.2%	3.5%	21.4%
	> 15 tahun	Count	2	14	31	12	5	64
		% of Total	1.2%	8.1%	17.9%	6.9%	2.9%	37.0%
	Total	Count	5	44	81	29	14	173
		% of Total	2.9%	25.4%	46.8%	16.8%	8.1%	100.0%

Lampiran 5 Bukti Pengisian Angket Kertas

Cielak

C. Identitas Responden

Isilah identitas di bawah ini dengan memberi tanda X (kecuali poin 1 dan 2)

1. Nama : *SANTRI... Ramadhan .*
2. Nama Madrasah : *MTs... Al-Falah Pandeglang.*
3. Jenis Kelamin : ☒ a. Laki-Laki
b. Perempuan
4. Usia : a. ≤ 20 tahun
☒ b. 21 s/d 30 tahun
c. 31 s/d 40 tahun
d. 41 s/d 50 tahun
e. > 50 tahun
5. Pendidikan Terakhir : a. SLTA
b. Diploma
☒ c. S1
d. S2
e. S3
6. Status Kepegawaian : a. PNS
b. PPPK
☒ c. Honorer
d. Honorer – Sertifikasi
7. Lama Bekerja : a. < 1 tahun
☒ b. 1 s/d 5 tahun
c. 6 s/d 10 tahun
d. 10 s/d 15 tahun
e. > 15 tahun

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI (X1)						
No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Kompensasi yang saya terima sebanding dengan kontribusi yang saya berikan pada madrasah.		✓			
2	Prosedur distribusi sumber daya pembelajaran di madrasah dilakukan secara adil.		✓			
3	Madrasah melibatkan guru dalam proses pembuatan kebijakan.		✓			
4	Madrasah memperlakukan saya dengan baik dan menghargai hak-hak saya sebagai guru.			✓		
5	Atasan saya menghargai pendapat saya.		✓			
6	Madrasah menjunjung tinggi integritas dan kejujuran dalam interaksi dengan guru.		✓			
7	Atasan memberikan umpan balik konstruktif atas kesalahan saya.			✓		
8	Atasan saya memberikan instruksi dan bimbingan yang jelas dalam melaksanakan tugas.		✓			
9	Atasan saya melakukan evaluasi kinerja secara adil dan akurat.			✓		
10	Madrasah memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berdasarkan kriteria yang jelas dan terukur.		✓			
11	Madrasah memberikan gaji, bonus, dan tunjangan yang memadai bagi guru.		✓			
12	Madrasah memberikan kesempatan pengembangan karir dan promosi yang jelas bagi guru.			✓		
13	Madrasah memberikan fasilitas dan sumber daya yang memadai dalam menunjang pekerjaan saya.		✓			
14	Madrasah menyediakan keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat bagi guru.		✓			

PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN (X2)

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya memberikan hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan.		✓			
2	Saya mengajukan ide baru kepada atasan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.		✓			
3	Kepala madrasah mendorong saya mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah di kelas.		✓			
4	Saya tidak ragu berbagi pengetahuan dengan rekan guru dan kepala madrasah.		✓			
5	Kepala madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan.		✓			
6	Kepala madrasah bersikap ramah dan bersahabat dalam berinteraksi.		✓			
7	Saya dapat berbicara secara terbuka dengan kepala madrasah tanpa rasa takut.		✓			
8	Kepala madrasah memahami kesulitan yang saya hadapi saat mengajar.		✓			
9	Kepala madrasah peduli dengan kesejahteraan dan karir saya sebagai guru.		✓			
10	Saya mendukung keputusan kepala madrasah, meskipun terkadang berbeda pendapat.		✓			
11	Saya membantu kepala madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.			✓		
12	Saya membela nama baik kepala madrasah dari berita yang tidak benar.		✓			
13	Kepala madrasah melindungi guru dari tuntutan tidak wajar dari pihak luar.		✓			
14	Tindakan kepala madrasah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan bersama.		✓			
15	Kepala madrasah selalu terbuka dalam berkomunikasi dengan guru.		✓			
16	Kepala madrasah percaya saya dapat mengelola kegiatan tanpa pengawasan berlebihan.		✓			
17	Kepala madrasah mendukung keputusan saya dalam menangani masalah siswa di kelas.		✓			

KARAKTERISTIK PEKERJAAN (X3)						
No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya menggunakan berbagai bentuk penugasan dalam penilaian di kelas.		✓			
2	Saya menggunakan berbagai metode pengajaran dalam mengajar.		✓			
3	Saya menggunakan teknologi digital dalam mengajar.		✓			
4	Saya mengajar siswa yang memiliki kemampuan beragam.		✓			
5	Saya menggunakan pendekatan yang berbeda untuk tiap siswa.		✓			
6	Saya bertanggung jawab atas satu siklus pembelajaran dari awal hingga akhir.		✓			
7	Saya terlibat penuh dalam penilaian hasil belajar siswa.		✓			
8	Saya mendampingi siswa yang kesulitan memahami materi belajar.		✓			
9	Pengajaran saya berdampak besar pada prestasi akademik siswa.		✓			
10	Siswa menunjukkan peningkatan pemahaman terhadap materi yang saya ajarkan.			✓		
11	Saya berperan penting dalam pengembangan karakter positif siswa.		✓			
12	Saya mengambil andil dalam meningkatkan keterampilan sosial siswa.		✓			
13	Pencapaian kinerja saya berkontribusi besar pada pencapaian visi madrasah.			✓		
14	Inovasi pembelajaran saya berdampak dalam mencapai tujuan madrasah.		✓	✗		
15	Pengajaran saya berdampak positif pada karir masa depan siswa.			✓		
16	Saya bebas memilih metode pengajaran yang sesuai di kelas.			✓		
17	Saya menyusun rencana pembelajaran sesuai kebutuhan kelas.			✓		
18	Saya memiliki otoritas dalam mengambil keputusan manajemen kelas.			✓		
19	Saya memiliki wewenang penuh dalam mengatasi masalah di kelas.			✓		
20	Saya meminta siswa memberikan umpan balik setiap setelah pembelajaran.			✓		
21	Rekan guru memberikan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan pengajaran saya.			✓		
22	Kepala madrasah memberikan evaluasi yang konstruktif terhadap kinerja saya.		✓			

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) GURU

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya membantu rekan guru yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas.		✓			
2	Saya meluangkan waktu di luar jam pelajaran untuk membantu siswa yang tertinggal dalam pelajaran.		✓			
3	Saya memberikan bimbingan tambahan kepada siswa yang akan mengikuti lomba akademik.		✓			
4	Saya dengan sukarela menggantikan tugas rekan guru yang berhalangan hadir karena sakit atau cuti.		✓			
5	Saya tiba di madrasah 15 menit sebelum bel masuk berbunyi.		✓			
6	Saya memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan.			✓		
7	Saya menunjukkan antusiasme dalam mengajar di kelas.		✓			
8	Saya menilai hasil belajar siswa tepat waktu sesuai ketentuan madrasah.			✓		
9	Saya mempersiapkan materi pembelajaran dengan seksama sebelum masuk kelas.			✓		
10	Saya mematuhi kode etik guru yang ditetapkan madrasah tanpa pengecualian.		✓			
11	Saya mematuhi perubahan kebijakan madrasah demi kepentingan bersama.		✓			
12	Saya bekerja melebihi standar yang ditetapkan oleh madrasah.		✓			
13	Saya aktif memberikan ide dan saran konstruktif dalam rapat guru.		✓			
14	Saya menjadi panitia acara madrasah di luar jam kerja.			✓		
15	Saya mengikuti kegiatan yang diselenggarakan madrasah.		✓			
16	Saya menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan madrasah.		✓			
17	Saya mempromosikan prestasi madrasah kepada masyarakat sekitar.			✓		
18	Saya membaca surat edaran dan pengumuman dari madrasah.			✓		
19	Saya mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan terbaru dan mendiskusikannya dengan rekan guru.			✓		
20	Saya menerima dengan positif perubahan struktur madrasah yang mempengaruhi posisi saya.			✓		
21	Saya bersemangat mengajar meski fasilitas madrasah kurang memadai.			✓		
22	Saya menghargai perbedaan pendapat dengan rekan guru dalam diskusi terkait pengajaran.	✓				
23	Saya tetap profesional dalam mengajar meskipun sedang ada masalah dengan rekan kerja.	✓				

Lampiran 6 Bukti Pengisian Angket G-Form

Angket Kuesioner Tests

QuestionsResponses123Settings

View in Sheets

Accepting responses

Individual

Send

123 responses

Summary

Question

Nama/Alias

123 responses

Tatu Nuriah S Pd.I

Yeyan masrian

Mirnin Aminah

Mulyati

Siti Marriam

Endang Sutirna

Nurung Nurhidayah, S. Pd.I

NIA

Oom uharomah

Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Falah Karangtanjung

	MADRASAH TSANAWIYAH AL-FALAH KARANGTANJUNG NSM : 121236010027 NPSN : 69822432 Akreditasi : B (BAN-PDM No. 118/BAN-PDM/SK/2023 Tanggal 12 Desember 2023) Alamat : Jln. Nanggru Km. 4 Karangtanjung Pandeglang - Banten 42251 Telp 0852 1144 3438 email : YAYASAN PENDIDIKAN AL-FALAH SK KEMENKUMHAM RI NOMOR: AHU-0020182-AH.01.04.TAHUN 2016
<u>SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN</u> Nomor : 046/MTs.AF/YP-AF/PP.001/12/2024	
Yang bertanda tangan di bawah ini:	
Nama	: Nana Nafiudin, S.Pd.I
Jabatan	: Kepala Madrasah
Instansi	: MTs. Al Falah Karangtanjung
Dengan ini menerangkan bahwa:	
Nama	: Ahmad Almafahir
NIM	: 23031380009
Semester	: III
Judul Tesis	: "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang."
Sesuai dengan surat izin penelitian/riset nomor 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024 tanggal 10 Oktober 2024, benar yang bersangkutan telah mengambil data dan melaksanakan penelitian di MTs Al Falah Karangtanjung pada tanggal 14 Oktober s/d selesai.	
Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sesungguhnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.	
Pandeglang, 14 Desember 2024 Kepala Madrasah,  NANA NAFIUDIN, S.Pd.I.	

Lampiran 8 Surat Keterangan Penelitian MTS Turus



BALAI PENDIDIKAN ISLAM
YAYASAN PONDOK PESANTREN TURUS PANDEGLANG
MADRASAH TSANAWIYAH TURUS
NSM : 121236010013 NPSN : 69822450
Sekretariat :
Jl. Raya Rangkasbitung Km. 2,5 Po Box 02 Pandeglang 42212 Telp. (0253) 205099
Email : mtsturus@gmail.com Website : www.turus.org

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN
Nomor : MTs.28.02.01.05/016/S.Ket/XI/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Turus Pandeglang dengan ini menerangkan Bahwa Mahasiswa dibawah ini :

Nama	: Ahmad Almafahir
NIM	: 23031380009
Fakultas	: Tarbiyah
Pembimbing	: Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd.
Judul Tesis	: <i>"Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang"</i>

Telah melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Turus Pandeglang sesuai dengan Judul Tesis diatas, terhitung mulai tanggal 14 Oktober s/d selesai.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Pandeglang, 30 November 2024
Kepala Madrasah



RATU IYAH SOLIHAH, S.Pd.I.

Tembusan

1. Pimpinan Pondok Pesantren
2. Arsip

Lampiran 9 Surat Keterangan Penelitian MTs Arrohman

	YAYASAN AR-ROHMAN PANDEGLANG MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) AR-ROHMAN PANDEGLANG STATUS : TERAKREDITASI PERINGKAT B Jl. Masjid Agung Ar-Rohman No. 93 Pandeglang - Banten 42213 Email : masjid@ar-rohman.org, MTs@ar-rohman.org, YPR@ar-rohman.org
---	--

SURAT KETERANGAN
Nomor : **83** MTs.28.01.134/PP.01.1/XI/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) Ar- Rohman Pandeglang.

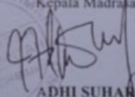
Nama : **ADHI SUHARDI, SE**
Jabatan : Kepala Madrasah
Instansi : MTs Ar- Rohman Pandeglang

Dengan ini menerangkan yang sebenarnya bahwa :

Nama : **Ahmad Almafahir**
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam UIN Walisongo Semarang

Memang benar mahasiswa tersebut telah melaksanakan penelitian di madrasah kami untuk menyelesaikan tesis mengenai “Pengaruh persepsi dukungan organisasi, persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, dan karakteristik pekerjaan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Pandeglang”

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya

Pandeglang, 12 Nobeber 2024
Kepala Madrasah

ADHI SUHARDI, SE
NIP. -



Lampiran 10 Surat Keterangan Penelitian Darul Ulum Al Muntashir

	YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM (YPI) "MADRASAH TSANAWIYAH" DARUL ULUM AL-MUNTASHIR AWILEGA KORONCONG PANDEGLANG Alamat : Jl. Gerendang-Awilega Km. 2,5 Kp. Sangu Ds. Awilega Kec. Koroncong Kab. Pandeglang
<u>SURAT BALASAN</u>	
Nomor	: 048/KM.DUA/XI/2024
Lampiran	: -
Prihal	: Balasan
Kepada Yth, Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Wali Songo Semarang Di- Tempat	
Dengan Hormat, Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala MTs Darul Ulum Al-muntashir	
Nama	: JULEHA, S Pd.I
NIP/NPK	: 4841520172022
Pangkat/Gol.	: -
Jabatan	: Kepala Madrasah
Menerangkan bahwa,	
Nama	: AHMAD ALMAFAHIR
NIM	: 23031380009
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Wali Songo Semarang
Telah disetujui untuk melaksanakan penelitian pada madrasah kami sebagai syarat penyusunan tesis dengan judul :	
"PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE-KABUPATEN PANDEGLANG"	
Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana peruntukanya, atas kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.	
Pandeglang, 18 Nopember 2024	
Kepala MTs Darul Ulum Al-muntashir	
 JULEHA, S.Pd.I NIP/NPK: 4841520172022	

Lampiran 11 Surat Keterangan Penelitian MTs Arrujimah



YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM (YPI) ARRUJIMAH
MADRASAH TSANAWIYAH
AR-RUJIMAH

AR - RUJIMAH

Secretariat : Sabi Bahraen Ds Bangkonol Kec Koroncong

Nomor : 254 / Kd.30.02.226/11 / 2024
Lampiran : -
Perihal : Surat Balasan

Kepada :
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang
Di
Tempat

Dengan hormat

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tb Abdul Aziz, S.PdI, M.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah

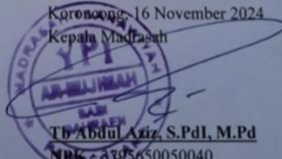
Menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Telah kami setuju untuk melaksanakan Penelitian pada Madrasah kami sebagai syarat penyusunan tesis dengan judul

“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan – Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Madrasah Tsanawiyah Se-Kabupaten Pandeglang “

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya saya haturkan terimakasih

Koroncong, 16 November 2024
Kepala Madrasah

Tb Abdul Aziz, S.PdI, M.Pd
NRP : 0195650050040

Lampiran 12 Surat Keterangan Penelitian Mts MII Al Hikmah Cidangiang



MADRASAH ISLAM INDONESIA TINGKAT TSANAWIYAH

CIDANGIANG – PANDEGLANG

TERAKREDITASI : B

Nomor : 28.00.SMP/MTS.226.11

Jalan Raya Labuan Km. 03 Cidangiang Saruni Majasari Pandeglang 42216

SURAT KETERANGAN MELAKUKAN PENELITIAN/RISET

Nomor : MTs.28.02.01/21/PP.005/345/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RIDHO SETIAWAN,Z.SE
NIP : 197803152610011008
Jabatan : Kepala Madrasah
Alamat : Jl.Raya Labuan Km.03 Cidangiang Saruni Majasari Pandeglang
Sekolah : MTS MII Cidangiang Pandeglang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Mahasiswa : AHMAD ALMAFAHIR
NIM : 23031380009
Semester : III
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo

Memang benar yang bersangkutan telah melakukan Penelitian/Riset dengan judul tesis “*Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiah sekabupaten Pandeglang*” pada MTs MII Cidangiang Pandeglang hari Senin pada tanggal 21 Oktober 2024

Demikian surat keterangan melaukan observasi ini dibuat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pandeglang, 21 November 2024

Kepala Madrasah


RIDHO SETIAWAN Z. SE
NIP. 197803152010011008

Lampiran 13 Surat Keterangan Penelitian MTs Mathlabul Huda

**YAYASAN PONDOK PESANTREN**
MATHLABUL HUDA
MADRASAH TSANAWIYAH
Alamat : Jln. H. Ahmad Satibi KM.1 Koroncang – Sukajaya, Pandeglang 42251

NPM : 13123610893, NPSN : 69822443 TERAKREDITASI Nomor : 179/SLAN/POR/PT/00460/26/08/2013 Tanggal 12 Desember 2010

SURAT BALASAN

Nomor : 002/MTs.MH/SB/XI/2024
Lamp. : -
Hal : Surat Balasan Penelitian

Kepada Yth
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Negeri WaliSongo Semarang
Di
Tempat

Dengan Hormat,
Yang bertanda tangan di bawah ini :
Nama : **HALIMI, S.Pd.I, S.Pd**
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa
Nama : **AHMAD ALMAFAHIR**
NIM : 23031380009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Negeri WaliSongo Semarang

Telah kami setuju untuk melaksanakan Penelitian pada Madrasah kami sebagai syarat Penyusunan Tesis dengan judul :

" PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE-KABUPATEN PANDEGLANG"

Demikian Surat ini kami sampaikan, dan atas Kerjasamanya kami mengucapkan Terima Kasih.

Pandeglang, 12 November 2024
Kepala Madrasah


HALIMI, S.Pd.I, S.Pd

Lampiran 14 Surat Keterangan Penelitian MTs AL Manshur Sukamanah



“MTs. AL-MANSHUR SUKAMANAH”

Akte Notaris Nomor : 97 TANGGAL 26 SEPTEMBER 2012

Akte Notaris Perubahan Nomor : 15 TANGGAL 28 OKTOBER 2016

SK MENKUMHAM Nomor: AHU-0041730.AH.01.04.Tahun 2016

Alamat : Jl. Gunung karang Km.03. Kp. Sukamanah Desa Saninten Kecamatan Kaduhejo
Kabupaten Pandeglang Banten Kode pos 42253 Hp. 081387533687/081973210919

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : MTs.28.02.01/67/ PP.00.05.04/03/XI/2024

Yang Bertanda Tangan dibawah ini :

Nama : **H. Muhamad Ali Hanafi, S.Pd.I**

Jabatan : Kepala MTs. Al Manshur Sukamanah

Alamat Madrasah : Jl. Gunung karang Km.03. Kp. Sukamanah Desa Saninten
Kecamatan Kaduhejo Kabupaten Pandeglang Banten

Dengan ini Menerangkan :

Nama : Ahmad Almafahir

NIM : 23031380009

Semester : III

Judul Tesis : “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas
Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap
Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah
se-Kabupaten Pandeglang.”

Sesuai Dengan Surat Ijin Penelitian / Riset Nomor : 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024
Tangga 23 Oktober 2024, Bahwa Yang Bersangkutan **TELAH MELAKSANAKAN
PENELITIAN / RISET** Di Madrasah Tsanawiyah Al Manshur Sukamanah Pada tanggal
28 Oktober 2024 s/d selesai.

Demikian Surat Keterangan ini Saya Buat Dengan Sesungguhnya Untuk Dipergunakan
Sebagaimana Mestinya.

Pandeglang, 14 November 2024

Kepala Madrasah

Al-manshur Sukamanah,



H. Muhamad Ali Hanafi, S.Pd.I

Lampiran 15 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Hidayah



YAYASAN TARBİYAH ISLAMİYAH (YTI)
MADRASAH TSANAWIYAH NURUL HIDAYAH
CILAJA PANDEGLANG

TERAKREDITASI PERINGKAT B

Alamat : Jl. Cilaja Km 1,5 Cihok Dronomo Kp. Cilaja Rt.03/02 Kel.Cilaja Kec. Majasari Kab. Pandeglang-Banten

SURAT KETERANGAN PENERIMAAN PENELITIAN

Nomor: 06/MTs.NH/PP.005/XI/2024

Yang bertanda Tangan dibawah ini Kepala MTs Nurul Hidayah Cilaja, Menerangkan Bahwa :

Nama Lengkap : AHMAD ALMAFAHIR
NIM : 23031380009
Mahasiswa : UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Program Pendidikan : PASCA SARJANA (S2)
Fakultas : ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN

Benar bahwa Nama tersebut telah Melaksanakan Penelitian di MTs Nurul Hidayah dengan baik.
Demikian Surat keterangan ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pandeglang, 11 November 2024



Mengetahui,
Kepala Madrasah

MOHAMAD IRFAN S.S.Pd.I

Lampiran 16 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Dzullam



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Prof. Dr. Hamka Km 2 (024) 7601295 Fax. 7615367 Semarang 50185
Website: <http://fiftk.walisongo.ac.id>

Nomor : 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian/Riset

10 Oktober 2024

Kepada Yth.
Kepala MTs Nurul Dzullam
di Pandeglang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, dalam rangka memenuhi tugas akhir pada mahasiswa S2 Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Semester : III
Judul Tesis : "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang."

Untuk melakukan penelitian/riset di Madrasah Tsanawiyah yang Bapak/Ibu pimpin. Sehubungan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan diberikan izin riset/penelitian dan dukungan data dengan tema/judul sebagaimana tersebut di atas pada tanggal 14 Oktober 2024 s/d selesai.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Kepala Madrasah

Ade Mulyadi, S.Pd.

an.Dekan
Kabag Tata Usaha

H. Khotimah

Tembusan Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Lampiran 17 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Hidayah Kadulawang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Prof. Dr. Hamka Km 2 (024) 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185
Website: <http://litk.walisongo.ac.id>

Nomor : 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/09/2024
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian/Riset

11 Oktober 2024

Kepada Yth.
Kepala MTs Al Hidayah Kadulawang
di Pandeglang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

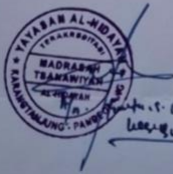
Diberitahukan dengan hormat, dalam rangka memenuhi tugas akhir pada mahasiswa S2 Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Semester : III
Judul Tesis : "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang."

Untuk melakukan penelitian/riset di Madrasah Tsanawiyah yang Bapak/Ibu pimpin. Sehubungan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan diberikan izin riset/penelitian dan dukungan data dengan tema/judul sebagaimana tersebut di atas pada tanggal 15 Oktober 2024 s/d selesai.

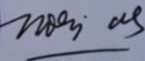
Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Tembusan Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Lampiran 18 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Bina Bangun

		YAYASAN AL-MA'MUNIYYAH MADRASAH TSANAWIYAH (MTs) AL-BINA BANGUN CADASARI PANDEGLANG AKREDITASI B NSM : 121236010037 / NPSN : 69853266 Jl. Cidahu Kp. Bangun Masjid, Cadasari - Pandeglang Prov. Banten Telp (0253) 201294	
Nomor	: 571/MTs.28.01.132/AB/13/PP.01.1/10/2024	Kepada Yth:	
Sifat	: Penting	Ketua program Studi Magister Pendidikan	
Lampiran	: 1 (satu)	Universitas Islam Negeri Walisongo	
Hal	: Surat balasan Izin Penelitian	di Tempat	
Berdasarkan Surat Izin Penelitian Tesis Permohonan data Nomor : 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024 Tanggal 10 Oktober 2024 Tentang Permohonan Izin Penelitian Tesis di Madrasah Tsanawiyah (MTs) AL-Bina Bangun Cadasari, maka kami memberikan izin kepada : Nama : Ahmad Almafahir NIM : 23031380009 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Untuk melakukan Penelitian di MTs AL-Bina Bangun Cadasari yang berjudul : “ Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah Se- Kabupaten Pandeglang” pada tanggal 14 Oktober 2024 s/d selesai. Demikian untuk menjadi maklum dan atas perhatian serta kerjasamanya disampaikan terima kasih.			
		Pandeglang, 13 Oktober 2024 Kepala Madrasah	
		 	
		HANI HOERIAH, M.Pd.I NIP. 197605162007102004	

Lampiran 19 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Muhibbin

 YATARIS “AL – MUHIBBIIN “PANDEGLANG MADRASAH TSANAWIYAH “AL – MUHIBBIIN “CADASARI IZIN KANWIL DEPAG NO. WI/BG.010.1.3/ 415 / 1987 IZIN OPERASIONAL TERBARU : 5145/Kw.28.02.05/PP.07/11/2020 Alamat : Jl. Baru Wias Rt 05/03 Kecamatan Cadasari Kabupaten Pande Lang Email: mts.almuhibbin@gmail.com NPSN 20600783 NISM 121236010039	
<u>SURAT KETERANGAN</u>	
Nomor : 19/MTs.28.01.114/PP.005/X/2024	
Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Al – Muhibbiin menerangkan bahwa :	
Nama	: AHMAD ALMAFAHIR
NIM	: 23031380009
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prodi	: S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam
Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Muhibbiin Cadasari terhitung dari tanggal 14 Oktober s.d 29 Oktober 2024 guna penulisan Tesis dengan judul “ PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN -BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH SE KABUPATEN PANDEGLANG”	
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.	
Cadasari, 30 Oktober 2024 Kepala Madrasah  Sahidin S.Pd.1 NIP. : 4722670103051	

Lampiran 20 Surat Keterangan Penelitian MTs Daar El Ma'arif



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM
MADRASAH TSANAWIYAH DAAR EL-MA'ARIF**

AktaNotaris:SuryaYudhi Dharma, SH., M.KN Nomor: 02Tanggal 12 April 2015
Sekretariat : Jl. Rego Km 1 BaturjayaCadasariPandeglangBanten 42251 Telp.081319750836

Nomor : 320/MTs-DM/X/2024
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Kepada
Yth Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo
Di-
Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Berdasarkan surat dari Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Nomor 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024 tanggal 14 Oktober 2024 tentang penelitian, bahwa saya tidak berkeberatan memberikan izin yang dimaksud kepada :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Semester : III
Judul Tesis : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Untuk melaksanakan penelitian/riset di MTs Daar El Ma'arif Kecamatan Cadasari Kabupaten Pandeglang Banten dalam rangka penyusunan tesis.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Kepala MTs Daar el Ma'arif

Resi Analia, M.Pd

Lampiran 21 Surat Keterangan Penelitian MTs Nurul Falah



**YAYASAN NURUL FALAH KAUNGCAANG
MADRASAH TSANAWIYAH NURUL FALAH**

(Terakreditasi)

Alamat : Jl. Rego Km. 4 Kaungcaang Cadasari Pandeglang (42251)

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 046/MTs.NF/28.01.0130/PP.005/10/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **M. RIDHO UMAMI, S.Pd.I., M.M**
Jabatan : Kepala Madrasah
Unit Kerja : MTs Nurul Falah Kaungcaang

menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **AHMAD ALMAFAHIR**
Nomor Induk Mahasiswa : 23031380009
Prodi/Fakultas : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo - Semarang

Pada tanggal 14 sampai dengan 24 Oktober 2024 telah melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir (tesis) mahasiswa S2 di madrasah kami dengan judul:

"Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang".

Demikian surat keterangan dibuat untuk diketahui dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Pandeglang, 24 Oktober 2024
Kepala Madrasah,

M. RIDHO UMAMI, S.Pd.I., M.M.

Lampiran 22 Surat Keterangan Penelitian MTs Mursyidatul Jannah



**YAYASAN MURSYIDATUL JANNAH IDKHO
MADRASAH TSANAWIYAH
MURSYIDATUL JANNAH**

Jalan TPA Kepuh No. 01 Pasirwalet Kel. Kabayan Kec. Pandeglang
Email: mts.murjan152@gmail.com Telp : (0253) 555 8494

Nomor : 173 /MTs.28.01.0152/X/ 2024
Lampiran : -
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada yang terhormat,
Bapak/Ibu Dekan
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Walisongo
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Menanggapi surat nomor 4183/Un.10.3/K/KM.00.11/10/2024 tanggal 10 Oktober 2024 mengenai Permohonan Izin Penelitian /Riset kepada saudara :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Semester : III
Judul : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas
Interaksi Atasan-bawahan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap
Organizational Citizenship Behavior Guru di Madrasah
Tsanawiyah se-Kabupaten Pandeglang.

Dengan ini kami mengizinkan saudara bersangkutan untuk melakukan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Mursyidatul Jannah Pandeglang dengan judul tersebut

Demikian surat balasan ini kami sampaikan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pandeglang, 30 Oktober 2024

Kepala Madrasah



RAHMATULLAH, S.Pd.I

Lampiran 23 Surat Keterangan Penelitian MTs Al Falah Ciekek

	YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL-FALAH MADRASAH TSANAWIYAH AL-FALAH CIEKEK PANDEGLANG STATUS TERAKREDITASI "B"	Kantor : Komplek Yayasan Pendidikan Islam Al-Falah Pandeglang Jl. Kertosono Ciekek, Rt.05/02, 40 Kel. Kertosono Kab. Majalengka Kab. Pandeglang Provinsi Banten 43211 Ponsel : 082278484000 Email : info@madrasahalfalah.com Website : www.pendidikan-pandeglang.com
---	--	---

SURAT BALASAN

Nomor : MTs.28.01.0156/Kp.01.2/PP.005/022/X/2024
Lampiran : -
Perihal : Balasan

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang
Di
Tempat
Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini:

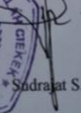
Nama : Sudrajat S.Pd.I
Jabatan : Kepala Madrasah
Menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada madrasah kami sebagai syarat penyusunan tesis dan judul :

"PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONNALCITIZENSHIPBEHAVIOR GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE-KABUPATEN PANDEGLANG"

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Pandeglang, 28 Oktober 2024
Kepala Madrasah

Sudrajat S.Pd.I



Lampiran 24 Surat Keterangan Penelitian MTs Al-Giffari Bantani



**MADRASAH TSANAWIYAH
AL-GIFFARI BANTANI**

Akta Notaris No. 004 TH. 2006 Jl. Raya Serang Km. 3 Pandeglang 42213 Telp (0253) 202198

SURAT BALASAN

Nomor : MTs.28.01.114/KP.01.2/pp.005/022/X/2024
Lampiran : -
Perihal : **Balasan**

Kepada Yth
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang

Di
Tempat

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Samsam Mustopa, S.Pd.I
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada madrasah kami sebagai syarat penyusunan tesis dengan judul :

"PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE-KABUPATEN PANDEGLANG"

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Pandeglang, 28 Oktober 2024

Kepala Madrasah Tsanawiyah
Al-Giffari Bantani



Samsam Mustopa, S.Pd.I
NIP. 198010012007101002

Lampiran 25 Surat Keterangan Penelitian MTs Muta'allimin



YAYASAN MUTA'ALLIMIN CIGUDANG "MTs MUTA'ALLIMIN"

NSM : 121236010078 NPSN : 20607619
Jalan Cemplang Km. 3 Kp. Cigudang Ds. Koranji Kec. Cadasari-Pandeglang

SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN

No. 112/MTs.M/10/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MIA ISMIYANTI, S.Ak
Jabatan : Kepala MTs Muta'allimin
Alamat : Kp. Cigudang Ds. Koranji Kec. Cadasari Kab. Pandeglang.

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AHMAD ALMAFAHIR
NIM : 23031380009
Judul Tesis : " Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Di Madrasah Tsanawiyah Se Kabupaten Pandeglang"
Tempat Penelitian : MTs Muta'allimin

Berdasarkan surat izin Nomor. 4183/Un.10.3/KM.00.11/09/2024 Benar nama tersebut telah mengambil data dan melakukan penelitian di MTs Muta'allimin Cigudang Desa Koranji Kec. Cadasari Kab. Pandeglang untuk Menyusun tesis mahasiswa program

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Pandeglang, 28 Oktober 2024

Kepala Madrasah



MIA ISMIYANTI, S.AK

Lampiran 26 Surat Keterangan Penelitian MTs Attaqw



MADRASAH TSANAWIYAH AT-TAQWA KADUMERAK

YAYASAN SUMUR TUJUH (YASTU)

PANDEGLANG

AKREDITASI : B (SK. Kanwil Depag Prop. Banten No. 83/BAP-S/M-SK/X/2022)

Alamat :

Jalan Raya Serang Km.2 Kadumerak, Kecamatan Karangtanjung Kabupaten Pandeglang - BANTEN. 42251

Telepon. 0817-7010-6842

NPSN : 20600891

email : mttsattaqwayastukadumerak@gmail.com

SURAT BALASAN

Nomor : MTs/AT/YST/28.02.01.01/XI/PP.005/118/2024
Lampiran : -
Perihal : **Balasan**

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo Semarang
di
Tempat

Dengan hormat,

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Sulmi Sumiati, S.E
Jabatan : Kepala Madrasah

Menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Almafahir
NIM : 23031380009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di Madrasah kami sebagai syarat penyusunan tesis dengan judul :

***"PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI KUALITAS INTERAKSI
ATASAN-BAWAHAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU MADRASAH TSANAWIYAH SE-KABUPATEN
PANDEGLANG"***

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Pandeglang, 11 November 2024
Kepala Madrasah


SULMI SUMIATI, S.E
NIP. -