

# KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA TK DAN KEPUASAN KERJA GURU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) GURU TK SE-KABUPATEN KUDUS

Oleh:

Adim Dwi Putranti ([adimdwiputranti@yahoo.com](mailto:adimdwiputranti@yahoo.com))

Dedy Achmad Kurniady ([dhieupi@yahoo.co.id](mailto:dhieupi@yahoo.co.id))

---

## Abstrak

TK adalah organisasi pendidikan yang memberikan pelayanan pendidikan anak usia dini. Salah satu kunci keberhasilan lembaga pendidikan TK adalah sejauh mana guru-guru memunculkan dan mengimplementasikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam pekerjaannya sehari-hari sehingga tujuan lembaga tercapai. Untuk memunculkan dan mengimplementasikan OCB guru TK diperlukan adanya kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus. Hasil penelitian ditemukan kecenderungan variabel Kepuasan Kerja Guru adalah sangat tinggi sedangkan variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan OCB guru TK pada kategori tinggi. Kepemimpinan transformasional kepala TK memberikan kontribusi cukup tinggi terhadap variabel OCB guru TK, kepuasan kerja guru juga memberikan kontribusi cukup tinggi terhadap OCB guru TK, dan keduanya memberikan kontribusi tinggi terhadap OCB guru TK. Berdasarkan penemuan penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB guru TK. Rekomendasi untuk meningkatkan OCB guru TK adalah: Kepala TK di Kabupaten Kudus untuk mempertahankan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan motivasi inspirasional kepada para guru TK dengan cara mengkomunikasikan dengan baik dan memberikan kepercayaan kepada para guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri agar tercapai tujuan di lembaga TK tempat mereka bekerja.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja guru, *organizational citizenship behavior* (OCB).

---

## Abstract

Kindergarten is an educational institutions that provides early childhood education services. One of the keys to the success of educational institutions such as Kindertartens is the extent to which kindergarten teachers demonstrate and implement *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) in their daily work so that the institution's goals can be achieved. For kindergarten teachers to demonstrate and implement OCB, what is required is transformational leadership among Kindergarten principal, as well as teacher job satisfaction. The purpose of this study was to determine the contribution of transformational leadership of Kindergarten principal and teacher's job satisfaction towards the OCB of kindergarten teachers in Kudus. The research found that data trends on variable of Teacher Job Satisfaction, is very high, while the data trends on both variables, Transformational Leadership of Kindergarten principals and the kindergarten teachers' OCB variable are high. The contribution of Transformational leadership of kindergarten principal to the OCB of kindergarten teachers variable was fairly high, the contribution of teachers' job satisfaction to kindergarten teachers' OCB was also fairly high, and both variables to the kindergarten teachers' OCB was high. Based on the research findings, it can be concluded that the transformational leadership of kindergarten principal and teachers' job satisfaction both have a significant influence on kindergarten teachers' OCB. Recommendations to improve the OCB of kindergarten teachers include Principals in kindertartens in Kudus maintaining transformational leadership and inspirational motivation to improve kindergarten teachers' communication skills, as well as building teacher confidence to improve and develop their ability to achieve goals in the kindertartens where they work.

Keywords: Transformational leadership principal, teacher job satisfaction, *organizational citizenship behavior* (OCB).

**Latar Belakang Masalah**

Sekolah sebagai sebuah organisasi harus dikelola sedemikian rupa agar aktivitas pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah tergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, pegawai tata usaha dan tenaga kependidikan lainnya.

Diantara sumber daya manusia yang ada di sekolah, keberadaan peran dan fungsi guru merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Pentingnya peran guru dalam mencapai tujuan pendidikan ini perlu di pahami dengan baik termasuk dalam Pendidikan Anak Usia Dini. Melalui pendidikan anak usia dini dapat dibangun pilar-pilar sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari negara lain.

Di Indonesia, hampir seluruh TK (lebih dari 99 %) adalah TK swasta yang dikembangkan oleh masyarakat secara swadaya. Para guru TK pun pada umumnya tidak memperoleh gaji yang pantas. Selain itu, jumlahnya kurang 1% yang berstatus PNS. Jumlah anak yang mengenyam pendidikan TK juga sangat rendah, yaitu sekitar 12 % (Slamet Suyanto, 2005: 2-3). Di sisi lain, guru-guru TK harus siap dalam menerima kritikan dari orang tua murid yang kurang puas terhadap pelayanan pendidikan yang diberikan oleh guru-guru dimana mereka menempatkan anak-anak mereka untuk bersekolah. Guru-guru TK juga harus mampu memberikan pelayanan yang baik bagi anak didiknya. Menjadi guru anak usia dini tidaklah mudah, bahkan paling sulit di antara jenjang pendidikan lainnya. Selain harus memiliki rasa sayang yang besar kepada anak dan personalitas yang baik, menarik, dan energik, ia juga harus menguasai ilmu pendidikan, psikologi perkembangan anak, konsep-konsep dasar bidang studi, dan ilmu pembelajaran anak. (Slamet Suyanto, 2005: 12).

Dalam konteks perilaku keorganisasian dari persoalan yang terungkap di atas, yang mana guru TK dihadapkan oleh sejumlah tuntutan akan peran profesinya, dan dilain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh guru itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya, maka diperlukan ekstra peran dari guru yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (2006: 3) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Dalam perkembangannya, OCB sangat

penting dalam organisasi pendidikan karena diperlukan untuk kelancaran dan efisiensi dari organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh DiPaola dan Hoy (2005: 37) bahwa :

*schools are such unique social settings that certain extra role behaviors are necessary for the smooth and efficient operation of the organization. Many teachers volunteer to serve on committees, help their colleagues when they need a hand, stay after school to assist struggling students, grade papers and plan lessons at home, and attend sporting events to support their schools. These behaviors do not require extraordinary effort, but they do typically exceed teachers basic job description. If teachers refused to exhibit such citizenship behaviors, the quality of the school environment would diminish.*

George dan Brief dalam Somech dan Ron (2007: 39) menyatakan bahwa OCB pada sekolah sangat penting karena sekolah tidak bisa mengantisipasi melalui gambaran kerja pasti yang ditetapkan untuk keseluruhan perilaku yang diperlukan dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada guru TK di kabupaten Kudus dan didukung dengan hasil wawancara terhadap 6 kepala TK di kabupaten Kudus yang dilakukan pada tanggal 25 dan 26 Februari 2013 ditemukan indikasi yang menunjukkan OCB guru TK di kabupaten Kudus belum optimal. Beberapa hal yang mengindikasikan belum optimalnya OCB guru TK tersebut adalah guru belum banyak terlibat dalam kegiatan ekstra kurikuler sekolah, guru kurang memahami etika pembelajaran, guru belum mempunyai inisiatif dan ide untuk mengembangkan potensinya (masih menunggu perintah kepala sekolah), guru kurang mencurahkan perhatiannya kepada anak didik, masih ada guru yang sering ijin, guru tidak memanfaatkan waktu secara efektif, dan guru belum mempersiapkan rencana pengajaran dengan baik.

Dalam usaha menumbuhkan dan mengoptimalkan OCB di sekolah, diperlukan dukungan dan peran dari kepala sekolah. Didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang guru akan sangat membutuhkan adanya dorongan semangat, bimbingan dan arahan dari pimpinan mereka. Salah satu kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan di atas adalah kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010: 179) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*.

Podsakoff dan Mac Kenzie (1997: 268) menghasilkan bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut untuk memerankan perilaku-perilaku OCB. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB.

Faktor lain yang dapat meningkatkan OCB guru adalah kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2012: 115) bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Somech dan Drach-Zahavy (2000) terhadap 251 guru Israel menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB.

Berpijak pada elaborasi permasalahan di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta masih terbatasnya penelitian tentang OCB pada guru TK di Indonesia, maka peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru TK se-Kabupaten Kudus.

### Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang dan batasan masalah tersebut diatas, maka permasalahan pokok yang dibahas dalam penelitian ini adalah: “Seberapa

Besar Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru TK se-Kabupaten Kudus?” Pertanyaan tersebut dapat dikembangkan sebagai berikut: (1) Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional kepala TK se- Kabupaten Kudus? (2) Bagaimana gambaran kepuasan kerja para guru TK se- Kabupaten Kudus? (3) Bagaimana gambaran *Organizational Citizenship Behavior* guru TK se- Kabupaten Kudus? (4) Seberapa besar kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK terhadap OCB guru TK se- Kabupaten Kudus? (5) Seberapa besar kontribusi kepuasan kerja terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus? (6) Seberapa besar kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus?

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala TK se- Kabupaten Kudus, (2) Mendeskripsikan kepuasan kerja para guru TK se-Kabupaten Kudus, (3) Mendeskripsikan *Organizational Citizenship Behavior* guru TK se-Kabupaten Kudus, (4) Menganalisis seberapa besar kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK terhadap OCB guru TK se- Kabupaten Kudus, (5) Menganalisis seberapa besar kontribusi kepuasan kerja terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus, (6) Menganalisis seberapa besar kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus.

### Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK se-Kabupaten Kudus.

## TINJAUAN TEORITIS

### *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru

Guru merupakan salah satu komponen penting bagi keberhasilan pendidikan di mana tugasnya adalah sebagai pelaksana kegiatan di sekolah. Guru yang menjalankan tugasnya dengan baik bahkan melebihi deskripsi pekerjaannya akan sangat membantu tercapainya tujuan sekolah dengan efektif dan efisien. Perilaku guru yang bekerja secara sukarela melebihi deskripsi pekerjaannya dan tidak adanya penghargaan formal ini dalam teori perilaku

organisasi dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organ (2006:3) mendefinisikan bahwa : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh

karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Ketika para guru secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi deskripsi pekerjaan formalnya, maka akan memberikan dampak yang baik terhadap sekolah. Hal ini akan mengurangi ketegangan dan dapat mengurangi deskripsi pekerjaan guru yang tidak pasti. Lebih lanjut DiPaola (2005:37) menyatakan bahwa: "sekolah sebagai organisasi sosial yang unik dimana perilaku OCB diperlukan untuk kelancaran dan keefisienan organisasi." Banyak guru secara sukarela melayani komite, membantu rekan-rekan kerja mereka yang membutuhkan, tetap tinggal di sekolah untuk membantu murid-murid yang memerlukan waktu pembelajaran lebih, membuat makalah kelas dan rencana pembelajaran dan menghadiri kegiatan-kegiatan di luar jam kerja yang mendukung sekolah. Perilaku ini tidak memerlukan usaha yang luar biasa, tetapi perilaku tersebut telah melebihi deskripsi dasar pekerjaan sebagai guru. Jika guru tidak melakukan perilaku tersebut, maka kualitas lingkungan sekolah akan berkurang.

Pemahaman yang lebih baik terhadap pentingnya OCB dalam organisasi pendidikan (sekolah) akan memberikan kontribusi terhadap terciptanya dan terpeliharanya keefektifan sekolah. Dengan adanya gerakan reformasi pendidikan saat ini, ketika definisi pekerjaan tidak pasti, sekolah harus lebih bergantung pada guru yang bersedia berkontribusi untuk keberhasilan perubahan, terlepas dari persyaratan pekerjaan formal (Somech & Ron, 2007: 55). Dengan kata lain, sekolah tidak bisa mencapai tujuannya jika guru kontribusinya hanya terbatas pada apa yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka (DiPaola & Tshannen-Moran, 2001: 433).

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah tulang punggung dinamika sekolah. Eksistensi dan kemajuan sekolah sangat tergantung kepada kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah haruslah sosok yang dinamis, kreatif, dan kompetitif, serta tidak mudah menyerah, patah semangat, dan lemah cita-cita.

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno dalam Asmani (2012: 52-53) bahwa: 'pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.' Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota

organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolah.

Menurut Leithwood dkk dalam Tim Dosen Adpen (2011: 150) mengatakan bahwa: *'Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in school.'*

Salah satu aktivitas kepemimpinan transformasional adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya.

### **Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia, maka dia akan bekerja atau mengajar dengan baik.

Menurut Lester dalam Hughes (2006: 68-69) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja akan meningkat ketika pengajar mendapat kesempatan untuk menggunakan berbagai ketrampilan dalam mengajar, merasa bahwa mengajar adalah pekerjaan yang sangat menarik, tidak merasa acuh tak acuh dalam mengajar, dan merasa bahwa mengajar mendorong orijinalitas (keaslian), mengembangkan metode pengajaran yang baru, merasa puas terhadap pilihan karier yang telah diambil, merasa bahwa pekerjaan dilakukan merupakan rutinitas yang tidak membosankan, merasa bahwa mengajar mendorong kreativitas dan puas terhadap gaji yang diperoleh dan meningkatkan kepuasan kerja para pengajar.

Lebih lanjut Lester dalam Hughes (2006:70) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja guru merupakan tingkatan atas apa yang telah dicapai oleh seorang guru. Menurutnya, kepuasan kerja guru didefinisikan sebagai lingkup dari persepsi pegawai dan nilai dari karakteristik lingkungan pekerjaan seperti kompensasi, otonomi, rekan kerja, dan produktivitas. Kepuasan kerja guru sebagai sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai yang dirasakan oleh

guru terhadap banyaknya faktor seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab, dan penghargaan.

Kepuasan kerja merupakan karakteristik dalam peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu dalam

usaha meningkatkan kinerja guru dalam pendidikan khususnya dalam kegiatan pembelajaran di sekolah perlu diperhatikan beberapa faktor yang menentukan terciptanya rasa puas terhadap pekerjaan mendidik.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik angket (kuesioner). Instrumen penelitian berupa angket dengan skala likert. Populasi penelitian berjumlah 1047 orang (guru TK dan kepala TK), sedangkan sampel diambil secara *proportionate stratified random sampling* berjumlah 47 kepala TK dan 243 guru TK yang tersebar pada 47 TK se-Kabupaten Kudus.

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transformasional kepala TK ( $X_1$ ), kepuasan kerja guru ( $X_2$ ), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK ( $Y$ ). Untuk

menguji instrumen penelitian digunakan uji validitas dengan *Pearson's Coefficient of Correlation*. Sedangkan untuk menguji reliabilitasnya digunakan *Cronbach Alfa* yang semua perhitungannya dilakukan dengan menggunakan *microsoft office* program SPSS versi 18.

Teknik analisis data untuk variabel menggunakan WMS. Setelah dianalisis secara statistik, kemudian hasil pengolahan data tersebut dibahas dengan mengacu pada teori-teori yang mendasari penelitian ini untuk diketahui apakah hasilnya mendukung teori atau tidak, sehingga dapat dibuat sebuah kesimpulan dan rekomendasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh: (a) Kepemimpinan transformasional kepala TK diperoleh skor rata-rata 4,18 dengan kriteria tinggi. Hal ini berarti tingkat penilaian Kepala TK dan Guru TK di TK se- Kabupaten Kudus terhadap kepemimpinan transformasional kepala TK yang mencakup : kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu sudah dilaksanakan dengan baik. (b) Kepuasan kerja guru diperoleh skor rata-rata 4,28 dengan kriteria sangat tinggi. Hal ini berarti tingkat penilaian Guru TK di TK se- Kabupaten Kudus terhadap kepuasan kerja guru yang mencakup : perhatian pimpinan

terhadap bawahan, rekan kerja, kondisi kerja, gaji/upah, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kenaikan jabatan, keamanan dan pengakuan sudah memberikan tingkat kepuasan yang sangat tinggi bagi guru TK se-Kabupaten Kudus. (c) *Organizational citizenship behavior* (OCB) guru TK diperoleh dengan skor rata-rata 4,01 dengan kriteria tinggi. Hal ini berarti tingkat penilaian Guru TK di TK se-Kabupaten Kudus terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK yang mencakup (a) *altruism*, (b) *conscientiousness*, (c) *sportmanship*, (d) *courtesy* ; dan (e) *Civic Virtue* terhadap individu pada kategori tinggi.

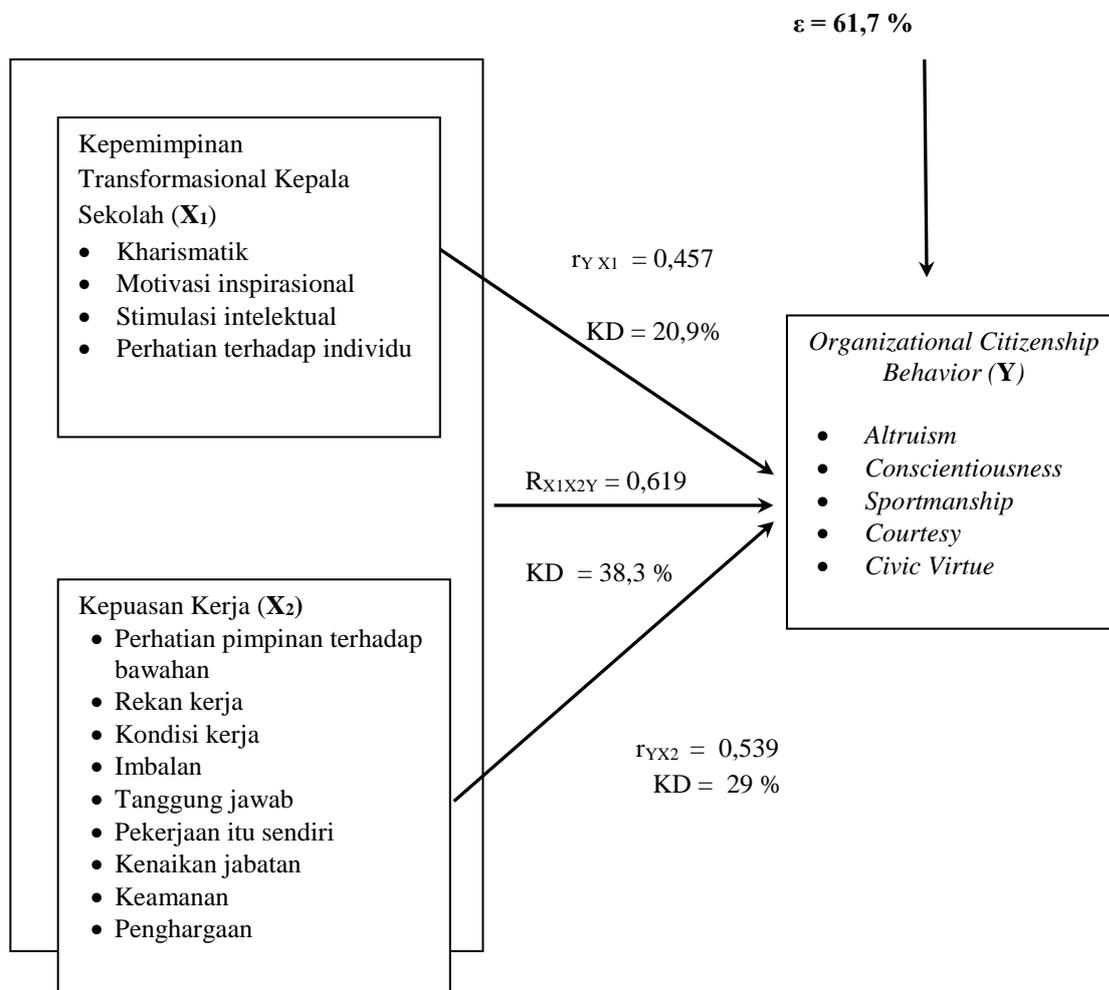
**Tabel 1.**  
**Rata-Rata Kecenderungan Data Variabel Penelitian**

Variabel	Skor Rata-Rata Kecenderungan	Kategori
Kepemimpinan Transformasional Kepala TK ( $X_1$ )	4,18	Tinggi
Kepuasan Kerja Guru ( $X_2$ )	4,28	Sangat Tinggi
OCB Guru TK ( $Y$ )	4,01	Tinggi
<b>Rata-Rata kecenderungan Total</b>	<b>4,16</b>	<b>Tinggi</b>

Sedangkan untuk pengaruh masing-masing variabel data diperoleh hasil sebagai berikut: (a) kepemimpinan transformasional kepala TK memiliki korelasi yang cukup kuat dan signifikan terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus, (b) kepuasan kerja guru memiliki korelasi yang cukup kuat dan signifikan terhadap OCB guru TK se-Kabupaten Kudus, dan (c) kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru secara bersama-sama berkorelasi kuat dan signifikan terhadap OCB guru TK. Selanjutnya besarnya kontribusi masing-masing variabel penelitian sebagai berikut: (a) Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK sebesar 20,9%, (b) Besarnya kontribusi kepuasan kerja guru terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK adalah sebesar 29% , (c) Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru secara simultan (bersama-sama) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK adalah sebesar 38,3% sedangkan sisanya 61,7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti, seperti: komitmen organisasi, mood, masa kerja, keadilan prosedural, jenis kelamin, persepsi atas dukungan organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi dan sebagainya.

Bila digambarkan secara bagan maka kontribusi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.**  
**Kontribusi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$**

## Pembahasan

Gambaran kepemimpinan transformasional kepala TK dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu: kharismatik, memberikan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu. Kepala TK di Kabupaten Kudus telah menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan dimensi yang ada dalam kepemimpinan transformasional yaitu: kharismatik, memberikan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu. Skor rata-rata dimensi kharismatik berada pada poin tertinggi diantara semua dimensi yakni 4,23. Adapun poin terendah dan berada pada kategori baik ditunjukkan oleh dimensi motivasi inspirasional yakni berada pada posisi rata-rata 4,06 dari setiap indikatornya.

Kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai jenis kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerjasama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya. (Hidayat dan Machiali, 2012: 94-95).

Salah satu aktivitas kepemimpinan transformasional adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya.

Hidayat dan Machiali (2012: 96) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan atau sekolah karena hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
- 2) Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense of responsibility*).
- 3) Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas,
- 4) Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.

- 5) Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
- 6) Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
- 7) Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Berdasarkan hasil temuan penelitian maka kepemimpinan transformasional kepala TK se-Kabupaten Kudus yang sudah berjalan dengan baik perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan kualitasnya. Dari hasil skor rata-rata diperoleh indikator kharismatik menempati posisi tertinggi dari jawaban responden. Kharisma dalam kepemimpinan kepala TK se-kabupaten Kudus merupakan komponen yang penting. Kharisma sebagai dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Engkoswara (2010: 193) dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. Kharisma mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis. Dengan kharisma yang kuat, akan semakin mudah bagi kepala TK untuk menanamkan pengaruh kepada para guru yang dipimpinnya. Dalam memimpin TK terutama dengan budaya lokal yang masih kuat maka kharisma ini menjadi kelebihan dari kepala TK yang menunjukkan kuatnya kemauan untuk mendorong pemahaman terhadap pandangan orang lain, memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, dan menyiapkan para guru untuk mau berkorban demi kepentingan sekolah. Karisma ini harus didukung dengan perilaku kepala TK yang bersahabat dan dekat dengan para guru. Perilaku kepala sekolah bersahabat dan positif dapat mendorong para guru dalam mengarahkan dan memotivasi mereka untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepala TK di Kabupaten Kudus membawahi antara 2 sampai dengan 20 guru. Membawahi bukan berarti berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti kepala TK bertanggung jawab dan memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada para guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar yang efektif dan efisien. Seperti yang dinyatakan oleh Rood dalam Arifin (2010 : 32-33) bahwa kepemimpinan pada anak usia dini adalah tentang bekerja menuju penciptaan komunitas dan memberi pelayanan bermutu tinggi. Hal ini melibatkan: 1. Memberikan inspirasi kepada orang lain dengan berbagai gagasan dan pemikiran; 2. Menetapkan contoh dan menjadikan model peran yang kuat; 3. Mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya staf dan orangtua, untuk mengontribusi pada pelayanan anak usia dini yang kreatif dengan memberi arahan, menemukan cara menuju dan mengartikulasikan rasa arahan yang jelas; 4. Memberikan pelayanan secara efisien dengan

membangun kerja tim, kolaborasi dan inklusif; 5. Mensupervisi staf dan mengarahkan orang tua dalam cara yang akan meningkatkan pertumbuhan personal mereka, pemberdayaan dan pengembangan serta kemajuan profesional; dan 6. Merencanakan dan mengimplementasikan perubahan untuk memperbaiki keefektifan organisasi dan keprofesionalan.

Kepemimpinan kepala TK se-Kabupaten Kudus yang sudah memenuhi dimensi dari kepemimpinan transformasional harus terus dipertahankan sehingga kepala TK mengutamakan pemberian kesempatan, mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah (terutama para guru) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan program TK.

Gambaran kepuasan kerja guru dapat dilihat dari sembilan dimensi variabel kepuasan kerja guru tersebut dimensi pengakuan berada pada skor rata-rata terendah tetapi secara keseluruhan kesemua indikatornya telah termasuk pada kategori sangat baik. Dimensi pengakuan ini dicirikan dari sub indikator-sub indikator: pendapat bahwa saya adalah guru yang baik; mendapatkan pengakuan penuh untuk kesuksesan mengajar; dan memiliki peran dalam kerja dan keputusan tim. Pentingnya memperhatikan indikator pengakuan ini dikuatkan dengan adanya artikel tentang tuntutan untuk menjadi honorer daerah bagi guru TK di kabupaten Kudus (*Suara Merdeka*, 2 Juli 2002). Walaupun kejadian ini sudah cukup lama, tetapi kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pengakuan merupakan indikator yang sangat penting bagi kepuasan kerja guru TK di Kudus. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengakuan masih menempati skor terendah dari hasil skor rata-rata jawaban responden. Hal ini sesuai teori Herzberg bahwa pengakuan adalah salah satu dari faktor pemuas, apabila kebutuhan pengakuan terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja dan ketidakteradaannya dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja itu sendiri, Byars dan Ryter (dalam Mulyono, 2008: 43) berpendapat bahwa: ada tiga cara yang bisa dilakukan atas dasar pikiran pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaan, yaitu:

- 1) Meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan.
- 2) Meningkatkan keyakinan bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberikan hasil yang bernilai.
- 3) Menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan hasil kerjanya. Ada enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh, yaitu uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas.

Walaupun dari temuan penelitian didapat bahwa kepuasan kerja guru TK se-Kabupaten Kudus dikategorikan sangat tinggi, masih ada kemungkinan kondisi tersebut mengalami perubahan yang sangat cepat. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Fraser

(1998: 43) bahwa: “perasaan puas bukan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan dari dalam atau dari luar lingkungan kerja.” Oleh karena itu penting bagi para pimpinan atau manajer untuk menciptakan keadaan agar kepuasan kerja pekerjanya dapat terus berada pada tingkat yang tinggi, dengan cara mengenali faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja. Faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perhatian pimpinan terhadap bawahan, rekan kerja, kondisi kerja, gaji/upah, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kenaikan jabatan, keamanan, dan pengakuan.

Sedangkan dari temuan penelitian bahwa dimensi kondisi kerja memperoleh skor rata-rata tertinggi. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja guru TK se-Kabupaten Kudus diindikasikan dengan adanya kondisi fisik dan lingkungan kerja serta adanya dukungan dan keterbukaan administrasi dari pengelola yang sangat baik. Kenyataan ini sejalan dengan pendapat Muhammad (2007: 79) bahwa ada dua hal yang menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi. Guru TK se-Kabupaten Kudus merasa puas dengan pekerjaannya karena mereka mendapat informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya melalui pengelola.

Hasil temuan penelitian nilai rata-rata dari keseluruhan item variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK (Y) dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa penilaian guru-guru TK se-Kabupaten Kudus tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK sudah baik atau dengan kata lain guru-guru TK se-Kabupaten Kudus sudah memunculkan dan melaksanakan OCB dengan baik. Ini berarti tingkat OCB guru TK di Kabupaten Kudus masih bisa dioptimalkan sehingga bisa mencapai kategori sangat tinggi. Kurang optimal dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dilihat di lapangan bahwa guru TK masih sibuk dengan pekerjaannya sendiri, belum banyak memberikan kontribusi kepada sekolah melalui pelatihan terhadap guru baru, belum berperan dalam kegiatan komite dan kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dan masih memperlakukan beban pekerjaan sekolah yang diberikan kepadanya serta belum optimal dalam melayani anak didik perlu mendapat perhatian dari kepala TK selaku pimpinan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK se-Kabupaten Kudus berdasarkan hasil temuan berada pada kategori yang tinggi, hal ini berarti OCB guru TK belum dilaksanakan secara optimal. Perlu adanya upaya agar OCB guru TK se-Kabupaten Kudus bisa dilaksanakan dengan optimal yaitu dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala TK dan menjaga kepuasan kerja guru.

Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Organ dalam Robbins, 2012: 40). Guru yang melakukan OCB, yaitu pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, tidak akan mendapat imbalan ataupun ekstra bonus pendapatan dari apa yang telah dilakukannya. Namun, OCB ini penting dilakukan di organisasi pendidikan karena akan bermanfaat bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi untuk jangka panjang (Katz, 1964 dalam DiPaola 2001: 433). Pemahaman yang lebih baik terhadap pentingnya OCB dalam organisasi pendidikan (sekolah) akan memberikan kontribusi terhadap terciptanya dan terpeliharanya keefektifan sekolah. Guru yang melakukan OCB, yaitu pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, tidak akan mendapat imbalan ataupun ekstra bonus pendapatan dari apa yang telah dilakukannya. Namun, OCB ini penting dilakukan di organisasi pendidikan karena akan bermanfaat bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi untuk jangka panjang (Katz, 1964 dalam DiPaola 2001: 433). Para guru di sekolah yang menjalankan fungsinya dengan baik akan bekerja melampaui harapan minimum deskripsi kerja formal setiap hari. Organisasi sekolah sangat mengandalkan para guru untuk melakukan pekerjaan melebihi harapan formal, dan sekolah tidak akan mencapai tujuannya apabila guru-guru hanya bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya.

Lebih lanjut DiPaola (2005:37) menyatakan bahwa: “sekolah sebagai organisasi sosial yang unik dimana perilaku OCB diperlukan untuk kelancaran dan keefisienan organisasi.” Banyak guru secara sukarela melayani komite, membantu rekan-rekan kerja mereka yang membutuhkan, tetap tinggal di sekolah untuk membantu murid-murid yang memerlukan waktu pembelajaran lebih, membuat makalah kelas dan rencana pembelajaran dan menghadiri kegiatan-kegiatan di luar jam kerja yang mendukung sekolah. Perilaku ini tidak memerlukan usaha yang luar biasa, tetapi perilaku tersebut telah melebihi deskripsi dasar pekerjaan sebagai guru. Jika guru tidak melakukan perilaku tersebut, maka kualitas lingkungan sekolah akan berkurang sehingga kegiatan di TK tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK tidak terlepas dari kontribusi berbagai faktor diantaranya faktor kepemimpinan yang transformasional. Hal ini sejalan dengan pendapat Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter dalam Organ (2006: 98-99) mengindikasikan bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi.” Muchiri (2002) dalam penelitiannya yang berjudul “*An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on the Subordinates*’

*Organizational Citizenship Behavior and Organizational workshop*” menemukan bahwa tipe kepemimpinan Transaksional dan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Kedua tipe kepemimpinan tersebut sama-sama memberikan pengaruh terhadap OCB, namun kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kualitas OCB dari pada tipe kepemimpinan transaksional.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional kepala TK memberikan sumbangan sebesar **20,9 %** terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK, sedangkan sisanya **79,1%** dipengaruhi faktor lain. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional kepala TK, maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK maka kepala TK harus mampu mewujudkan dan mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dalam memimpin TK yang mereka pimpin. Hal ini bisa diwujudkan dengan pemberian motivasi kepada para guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik bahkan hasilnya lebih baik dari apa yang mereka gambarkan sebelumnya. Kepemimpinan Transformasional Kepala TK ini juga diharapkan dapat menimbulkan komitmen yang tinggi yang dilakukan secara sadar terhadap misi dan visi sekolah.

Sementara itu dukungan kepala sekolah terhadap guru terbukti memunculkan OCB pada guru. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anit Somech dan Ifat Iron (2007) yang mengadakan penelitian dengan judul “*Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics*”. Penelitian ini dilakukan terhadap 104 guru dan kepala sekolah di delapan Sekolah dasar di Israel Utara dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah terhadap guru dan kolektivitas terbukti sebagai prediktor yang paling efektif terhadap munculnya OCB guru.

Faktor lain yang berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK adalah faktor kepuasan kerja guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2012: 115) bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja guru memberikan sumbangan sebesar **29 %** terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK, sedangkan sisanya **71%** dipengaruhi faktor lain. Artinya, semakin tinggi

kepuasan kerja guru, maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK maka pemimpin organisasi harus memberikan dukungan kepada para pegawai agar tercapai tujuan organisasi dengan optimal. Dalam hal ini Bateman & Organ (1983: 439-445) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan OCB, studi tersebut juga menyarankan bahwa hanya karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memberikan dedikasi usaha-usahanya dan menunjukkan perilaku yang dapat menguntungkan perusahaan.

Dengan demikian kepuasan kerja guru merupakan faktor penting dan harus dipertimbangkan dalam upaya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK. Temuan penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan MacKenzie,dkk (1998:87-98) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional kepala TK dan variabel kepuasan kerja guru memberikan kontribusi secara signifikan terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK. Hasil analisis data dan pengujian hipotesis teruji

secara empiris. Dengan demikian diyakini bahwa kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru digunakan sebagai prediktor terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK.

Berdasarkan analisis, diperoleh kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru secara simultan (bersama-sama) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK sebesar **38,3%**, sedangkan sisanya **61,7%** dipengaruhi variabel lain yang mempengaruhi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK se-Kabupaten Kudus.

Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK tersebut, bila dihubungkan dengan hasil penelitian ini, mengungkapkan bahwa kurang lebih 20,9% dan 29% dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru. Adapun kontribusi kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru secara simultan (bersama-sama) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK adalah 38,3%. Artinya, peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru TK tidak hanya bisa dicapai dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala TK saja, melainkan juga harus ditingkatkan melalui pemberian dorongan dan keyakinan kepada guru bahwa guru TK merupakan pekerjaan yang mulia dan menjadi guru TK merupakan kepuasan dalam bekerja yang tidak hanya dinilai dengan gaji dan tanda jasa.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (a) Gambaran empiris Kepemimpinan Transformasional Kepala TK se-Kabupaten Kudus digali dari dimensi kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian terhadap individu adalah baik, (b) Gambaran empiris Kepuasan Kerja Guru TK se-Kabupaten Kudus digali dari dimensi perhatian pimpinan terhadap bawahan, rekan kerja, kondisi kerja, gaji/upah, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kenaikan jabatan, keamanan, dan pengakuan adalah sangat tinggi, (c) Gambaran empiris *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus digali dari dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* menunjukkan kriteria tinggi, (d) Kepemimpinan transformasional kepala TK memiliki kontribusi yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus, yaitu sebesar 20,9%, (e) Kepuasan kerja guru TK memiliki kontribusi yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus, yaitu sebesar 29%, (f) Terdapat kontribusi yang signifikan antara

kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru TK secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus, yaitu sebesar 38,3 % sedangkan sisanya sebesar 61,7% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang menunjukkan kontribusi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala TK dan kepuasan kerja guru terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru TK se-Kabupaten Kudus, maka saran yang bisa diajukan kepada berbagai pihak sebagai berikut: kepemimpinan transformasional kepala TK se-Kabupaten Kudus sudah dijalankan dengan baik. Hal ini sesuai yang dinyatakan oleh Menurut Sudarwan Danim dan Suparno dalam Asmani (2012: 52-53) bahwa: 'pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.' Kepemimpinan transformasional kepala TK se-Kabupaten Kudus yang sudah berjalan dengan sangat baik perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan kualitasnya terutama dalam hal

mendorong para guru dalam mengarahkan dan memotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik bahkan hasilnya lebih baik dari apa yang mereka gambarkan sebelumnya, dengan kata lain kepala TK mampu memberikan motivasi inspirasional kepada para guru TK. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass dan Aviolo dalam Engkoswara (2010: 193) bahwa motivasi inspirasional tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasisme dan optimisme staf.

Adapun usaha yang dapat dilakukan adalah:

- a. Kepala Sekolah rutin mengadakan pertemuan bersama atau evaluasi bersama (misal diadakan seminggu sekali) untuk mengevaluasi setiap kegiatan sekolah untuk mengkomunikasikan program-program ataupun tujuan-tujuan sekolah.
- b. Kepala sekolah aktif mencari informasi tentang seminar ataupun pelatihan untuk para guru TK untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru TK.
- c. Kepala sekolah secara aktif dan rutin memberikan dorongan kepada guru-guru TK untuk bekerja lebih baik dan mencintai pekerjaannya sebagai guru TK.
- d. Kepala sekolah aktif mengirimkan berbagai proposal pendidikan keberbagai pihak (baik pemerintah maupun swasta) untuk turut membantu memenuhi setiap kekurangan sekolah baik kekurangan fisik maupun finansial.
- e. Sekolah mempunyai koneksi internet yang tidak terbatas untuk siapa saja dan dapat dipergunakan kapan saja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. (2010). *Kepemimpinan PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini)*. Yogyakarta: Aditya Media
- Asmani, J.M. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva
- DiPaola M, dan Moran. (2001). "Organizational Citizenship Behavior in Schools and its relationship to school climate". *Journal of School Leadership* .11, 424-447
- DiPaola, M.F., & Hoy, W.K. (2005a). "Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students." *The High School Journal*. 88, 35-44
- Engkoswara, Komariah,A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Fraser, T.M. (1998). *Stress dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman.
- Gill, A. et al.(2010) "The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 ,(2), 263-273.
- Hidayat, A. dan Machali, I. (2012). *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Kaukaba
- Hughes, V.M. (2006). *Teacher Evaluation Practises and Teacher Job Satisfaction*. University of Missouri Columbia. Disertasi.[Online] Tersedia: <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/4468/research.pdf?sequence=3> [21 maret 2013]
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Muhammad, A. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Oplatka, I. dan Stundi, M. (2011). "The components and determinants of preschool teacher organisational citizenship behavior". *International Journal of Educational Management*. 25, (3), 223-236
- Organ, D.W; Podsakoff; MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*. Sage *Analysis Report*. Washington DC, US [Online] Tersedia: <http://www.ed.psu.edu/educ/eps/edthp/downloads-forms/bakerpublications> [15 Juni 2013]
- Podsakoff. et al. (1997). "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". *Journal of Applied Psychology*. 82, (2), 262 - 270
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Somech A, dan Ron I. (2007). "Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools : The impact of individual and organizational characteristics", *Educational Administration Quarterly*. 43,(1), 38-66.
- Suyanto, S. (2005). *Dasar-Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*. Yogyakarta: Hikayat
- Tim Dosen Adpend. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabet