



Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Guru

Dhaniel Hutagalung¹, Masduki Asbari^{2*}, Miyv Fayzhall³, Eny Ariyanto⁴, Eva Agistiawati⁵, Rachma Nadhila Sudiyono⁶, Hatoli Waruwu⁷, Francisca Sestri Goestjahjanti⁸, Winanti⁹, Teguh Yuwono¹⁰

^{1,3,6,7,8,10}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

²Universitas Pelita Harapan

^{2,5,9}STMIK Insan Pembangunan

⁴Universitas Mercu Buana

*Corresponding author:kangmasduki.ssi@gmail.com

Abstrak

This study aimed to measure the effect of religiosity, transformational leadership and job satisfaction on the teacher performance of private schools teachers in Tangerang which are mediated by organizational citizenship behavior. Data collection was done by simple random sampling via electronic to the private schools teacher population in Tangerang. The returned and valid questionnaire results were 224 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that religiosity, transformational leadership and job satisfaction have a positive and significant effect on the teacher performance, both directly and indirectly through mediating organizational citizenship behavior. Meanwhile, transformational leadership have not significant effect on the teacher performance directly without mediating organizational citizenship behavior. This new research proposed a model for building the teacher performance among the private school teachers in Tangerang through enhancing religiosity, transformational leadership and job satisfaction with organizational citizenship behavior as a mediator. This research could pave the way to improve teacher readiness in facing the era of education 4.0.

Keywords: *Job satisfaction, organizational citizenship behavior, performance, religiosity, transformational leadership*

Pendahuluan

Di tengah era education 4.0, tak pelak bahwa pengetahuan menjadi anak kunci dari setiap pintu-pintu perubahan dan perbaikan

organisasi (Asbari, 2015). Oleh karena itu, gerbong perubahan niscaya dikerek oleh organisasi pendidikan, di antaranya sekolah. Perubahan dan penyesuaian lembaga pendidikan menjadi keniscayaan di era

pengetahuan saat ini. Sementara itu, kinerja lembaga pendidikan tak lepas dari kinerja *core competence* dari lembaga pendidikan sekolah, yakni guru (Asbari, 2019). Penelitian sebelumnya dari (Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2020; Bernarto et al., 2020; Prameswari et al., 2020a; Purwanto, akan memberikan dampak signifikan pada kinerja guru dan keseluruhan organisasi. Para pemimpin organisasi perlu secara konstan mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka untuk menyelesaikan masalah organisasi sehari-hari. Penelitian (Kusumaningsih et al., 2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegarasional (OCB). Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan yang diadopsi oleh manajemen,

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat religiusitas guru secara signifikan mempengaruhi kinerja mereka, demikian kesimpulan penelitian (Mathew et al., 2018). Disebutkan bahwa, religiusitas dapat diukur dengan frekuensi seseorang mengunjungi dan melakukan tugas-tugas keagamaan di gereja atau masjid, atau berpartisipasi dalam organisasi keagamaan. Pada intinya, tingkat religiusitas guru di sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka karena kepercayaan dan motif mendasar umat beragama adalah melakukan kegiatan sehari-hari mereka sebagai manifestasi dari kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Penelitian (Onyemah et al., 2018) tentang spiritualitas menunjukkan bahwa spiritualitas ditempat kerja diikuti oleh komitmen organisasi, baik afektif, lanjutan, atau normative akan berdampak pada perilaku, seperti studi (Eliyana et al., 2019; Khalifa Elgelal & Noermijati, 2014; Purwanto & Asbari, 2020; Siswatiningsih et al., 2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja.

Penelitian (Karim, 2017) menemukan bahwa religiusitas tidak berdampak pada kinerja. Hasil yang berbedadanterkadangbertentangan dari studi sebelumnya tentang hubungan antara OCB dan kinerja guru dapat digunakan sebagai dasar dan argument yang kuat untuk melakukan penelitian ini di organisasi publik Indonesia.

Asbari, & Hadi, 2020b; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan, yang dianggap relevan dengan iklim organisasi, seperti inovasi, kreativitas, kejujuran, transparansi, dan teladan akan memberikan dampak positif pada perilaku semua guru. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan oleh kemampuan pemimpin untuk mengubah kesadaran guru, untuk menginspirasi staf, dan untuk memotivasi mereka mencapai kinerja tinggi secara sukarela diluar target dan standar formal tanpa dipaksa atau dipaksa oleh para pemimpin (Luthans, 2002). Kewarganegarasional (OCB). Guru dengan Tingkat religiusitas tinggi akan melakukan perilaku kerja yang berbeda dari mereka yang memiliki level rendah. Orang dengan tingkat religiusitas tinggi umumnya menunjukkan sikap positif seperti bertanggung jawab, toleran, dan berkomitmen pada pekerjaan dan rekan kerja mereka. Studi oleh (Karakas, 2010) juga menunjukkan bahwa ada tiga perspektif spiritualitas guru dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, yaitu meningkatkan kesejahteraan guru dan kualitas hidup, meningkatkan tujuan dan makna guru ditempat kerja, dan memotivasi partisipasi guru di antara masyarakat. Studi empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan religiusitas memiliki dampak signifikan terhadap OCB dan kinerja guru. Namun, beberapa penelitian baru-baru ini menunjukkan hasil yang berbeda bahkan bertentangan.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Kinerjaguru

Menurut (Robbins, 2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai jumlah upaya yang dilakukan oleh guru untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan (Bernardin & Russel, 1993) mendefinisikan kinerja sebagai dokumen tertulis yang dihasilkan dari penyelesaian tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh guru dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks penelitian ini, evaluasi kinerja guru menggunakan target kerja dua dimensi dan perilaku kerja. Target kerja berurusan dengan rencana kerjajahanaan yang

ditargetkan untuk diselesaikan oleh satuguru. Sasaran pekerjaan terdiri dari kuantitas kerja, kualitas, durasi dan biaya. Perilaku kerja berhubungan dengan sikap guru saat menyelesaikan tugasnya. Perilaku ini terdiri dari variable seperti orientasi layanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjatim, dan kepemimpinan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

(Luthans, 2005) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (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. Dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini merefleksikan ciri/trait predisposisi karyawan yang kooperatif, sukamenolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk membalas tindakan organisasi. Akan tetapi, yang lebih penting untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bahwa karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Selain peran ekstra atau diluar "panggilan tugas" dimensi utama lain adalah bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersifat bebas memilih dan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

(Bass & Avolio, 2000) menyempurnakan teori kepemimpinan transformasional, berdasarkan teori kepemimpinan transformasional sebelumnya dari (Burn, 1978). Para pendukung kepemimpinan transformasional percaya bahwa para pemimpin transformatif menciptakan kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan rasa hormat di antara para pengikut, dan di antara para pengikut dan para pemimpin, sehingga mereka bersedia secara

sukarela untuk mencapai target, tujuan dan visi organisasi. (Robbins, 2001) mengkonfirmasi bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi pengikut mereka untuk mengubah hidup mereka dan bercita-cita untuk tujuan dan visi yang lebih besar. Dalam definisi (Luthans, 2005), pemimpin transformatif mampu mengubah kesadaran pengikut mereka, meningkatkan semangat mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, bukan karena mereka dipaksa untuk, tetapi mereka bersedia. Menurut (Bass & Avolio, 2000), ada tiga karakteristik pemimpin transformatif, yaitu: pertama, untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya proses dan upaya. Kedua, untuk memotivasi pengikut untuk memprioritaskan kepentingan kelompok lebih dari kepentingan individu. Ketiga, untuk mengalihkan kebutuhan pengikut di luar hal-hal materi ke tingkat yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi.

Dengan kata lain, (Burn, 1978) menyatakan bahwa pemimpin transformatif adalah orang-orang yang mendorong pengikut untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi-keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan - dari para pemimpin dan pengikut ". Mereka mampu mengubah kesadaran pengikut dan menanamkan nilai-nilai normative, cita-cita untuk mencapai moralitas yang lebih tinggi, seperti kesetaraan, kebebasan, keadilan, humanitarisme, dan kedamaian.

Religiusitas

(Thouless, 1992) mendefinisikan religiusitas sebagai kepercayaan dan keyakinan kepadadewa-dewasuci yang disembah sebagai ciri pembeda sebagai advita dalam agama Hindu. Religiusitas diwujudkan dalam respons, pengamatan, pemikiran, perasaan, dan kepatuhan terhadap yang suci. Religiusitas juga diartikan sebagai kesadaran individu akan pengetahuan, dan kesediaan untuk menerima ajaran keyakinannya, dan itumenjadi keyakinan pribadi, keyakinan internal, yang diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari. (Ancok et al., 2005) menjelaskan religiusitas sebagai ekspresima nusia untuk mengikuti dan

mematuhi yang suci seperti yang diamati dalam kegiatan sehari-hari. Secara umum, (Glock & Stark, 1965), menyatakan bahwa ada lima aspek religiusitas, yaitu: 1). Keyakinan agama (dimensi ideologis); 2. Praktek keagamaan (dimensi ritual); 3 .Perasaan religious (dimensi pengalaman); dan 4. Pengetahuan agama (dimensi intelektual); dan akhirnya 5. Religiefek (dimensi konsekuensial).

Kepuasan Kerja

Colquitt et al., (2009:105) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang dan apa yang Anda pikirkan tentang pekerjaan Anda". George dan Jones (2005:75) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini". Kreitner dan Kinicki, (2008:170) menjelaskan hal itu kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang ". Newstrom dan Davis (2002:105) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu set yang menguntungkan perasaan dan emosi yang tidak menguntungkan yang dengan nyakaryawan memandang pekerjaan mereka. Dalam definisi Luthans (2002:230), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang sekarang pekerjaan mereka dengan baik. Menyediakan hal-hal yang dipandang penting". Menurut Gibson, et al., (2008:75), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari persepsi mereka tentang pekerjaan itu". Wexley dan Yukl (2005:130) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara perasaan seorang karyawan tentang pekerjaannya". Dalam pandangan Schermerhorn (2010:72), kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa positif atau negative tentang pekerjaan mereka".

Luthans (2002:230-231), menyatakan bahwa dalam dimensi pekerjaan yang mewakili karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana orang memiliki respon afektif yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja. Kelima dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) karya itu sendiri. Sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, peluang untuk belajar, dan perubahan untuk menerima tang

gung jawab; 2). Membayar. Jumlah remunerasi keuangannya yang diterima dan sejauh mana individu memandang setar dengan yang lainnya dalam organisasi; 3) . Peluang promosi. Peluang untuk maju dalam organisasi; 4). Supervisi. Kemampuan pengawasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; 5). Rekan kerja.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB

Penelitian (Astuti & Sulisty, 2017) mencoba mengkonfirmasi model teoretis untuk memprediksi hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi bawahan, pengaruh taktis, dan OCB variabel dalam organisasi. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Studi lain dari (Chen et al., 2019; Hackett et al., 2018) menemukan hasil yang sama dengan penelitian (Hackett et al., 2018; Jiang, 2017; Khan et al., 2020). Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional memengaruhi guru organizational citizenship behavior (OCB) pada sekolah swasta di Tangerang

Hubungan antar religiusitas dan variabel IOCB

Sebuah studi yang dilakukan oleh (Olowookere et al., 2016) menemukan bahwa religiusitas secara signifikan mempengaruhi OCB. Studi lain dari (Astuti & Sulisty, 2017; Wibowo & Dewi, 2016), juga menemukan temuan serupa. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Religiusitas berpengaruh terhadap guru organizational citizenship behavior (OCB) pada sekolah swasta di Tangerang

Hubungan antara kepuasan kerja dan variabel OCB

Studi sebelum nyadari (Farooq et al., 2020) mengkonfirmasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Temuan serupa

datang dari penelitian oleh (Saxena et al., 2019; Sugito & Harjatno, 2020), dimana kepuasan kerja secara positif mempengaruhi OCB. Hipotesisnya adalah:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada sekolah swasta di Tangerang

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru

Studi dari (Asbari, Purwanto, et al., 2019, 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi, dengan mediasi atau tanpa mediasi. Penelitian lain juga menemukan temuan serupa, seperti studi dari (Bernarto et al., 2020; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c). Dengan demikian, hipotesisnya adalah:

H4: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Hubungan antara religiusitas dan variabel kinerja guru

Sebuah studi oleh (Karakas, 2010) yang menganalisis pengaruh spiritualitas tempat kerja dalam meningkatkan kinerja guru dan efektivitas organisasi. Tiga perspektif guru dalam mendukung kinerja adalah: 1) Spiritualitas dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup guru; 2) Spiritualitas memotivasi guru untuk menemukan tujuan dan makna di tempat kerja; 3) spiritualitas memotivasi guru untuk menemukan partisipasi yang berarti dalam masyarakat. Penelitian ini menegaskan bahwa spiritualitas tempat kerja membawa dampak positif pada kinerja organisasi. Walaupun ada penelitian yang menyimpulkan bahwa religiusitas tidak berhubungan dengan kinerja akademik, semisal penelitian (Zubairu & Sakariyau, 2016). Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

H5: Religiusitas memiliki pengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Hubungan antara kepuasan kerja dan variabel kinerja guru

Penelitian (Asbari, Bernarto, et al., 2020) mencoba menganalisis pengaruh work-family conflict dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perempuan di Indonesia, dengan sampel sebanyak 1045 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian serupa dilakukan oleh (Bernarto et al., 2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap life satisfaction. Berdasarkan kajian literature di atas, peneliti menentukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

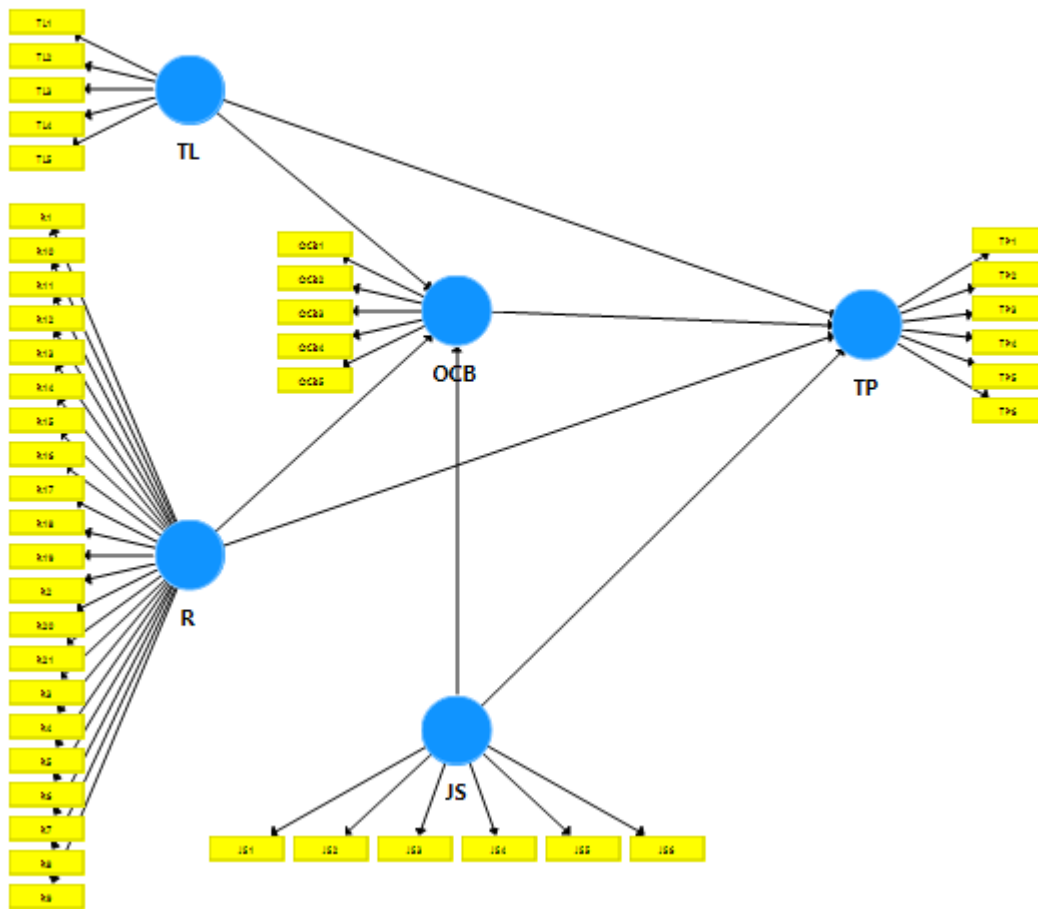
Hubungan antara OCB dan variabel kinerja guru

Penelitian yang dilakukan oleh (Huang et al., 2017) menemukan bahwa responden dengan kinerja yang tinggi dan rendah keduanya dipengaruhi oleh OCB. Penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Basu et al., 2017; Callea et al., 2016; Laski & Moosavi, 2016). Dengan demikian, hipotesisnya adalah:

H7: Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk membuktikan hipotesis dan menganalisis data dari penelitian ini, maka disusun kerangka konseptual penelitian ini sebagaimana pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh guru lembaga pendidikan sekolah. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* diadaptasi dari (Bogler, 2001) dengan menggunakan 5 items (TL1-TL5). *Religiustias* diadaptasi dari (Glock & Stark, 1965) dengan menggunakan 21 items (R1-R21). *Job satisfaction* diadaptasi dari (Tsui et al., 1991) dengan menggunakan 6 items (JS1-JS6). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diukur dari instrument yang diadaptasi dari (Organ et al., 2005) dengan menggunakan 5 items (OCB1-OCB5). *Kinerja guru* diadaptasi dari (Bernardin & Russel, 1993) dengan menggunakan 6 items (TP1-TP6). Angket

didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, kurang setuju (KS) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah di Jawa Barat yang jumlahnya belum teridentifikasi secara pasti. Kuesioner disebar secara elektronik dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak 243 dan yang valid adalah 224 sampel. Jadi 92,18% yang valid dari jumlah kuesioner yang terkumpul.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Sampel

Tabel 1. Informasi deskriptif sampel

Kriteria		Jumlah	%
Usia (per Oktober 2019)	< 30 tahun	57	25.41%
	30 - 40 tahun	104	46.60%
	> 40 tahun	63	27.99%
Masa kerja sebagai guru	< 5 tahun	80	35.66%
	5-10 tahun	109	48.52%
	> 10 tahun	35	15.82%
Ijazah tertinggi	< S1	13	5.99%
	≥ S1	211	94.01%

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

1. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang

cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014).

Berdasarkan hasil pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 dan nilai AVE di atas 0.5, kecuali item TP4 dan TP6, sehingga kedua item tersebut dikeluarkan dari model. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (TL)	TL1	0.803	0.867	0.901	0.647
	TL2	0.877			
	TL3	0.804			
	TL4	0.809			
	TL5	0.720			
Religiusitas (R)	R1	0.646	0.958	0.959	0.532
	R2	0.565			
	R3	0.766			
	R4	0.835			
	R5	0.865			
	R6	0.798			
	R7	0.821			
	R8	0.792			
	R9	0.762			

	R10	0.821			
	R11	0.792			
	R12	0.762			
	R13	0.821			
	R14	0.792			
	R15	0.762			
	R16	0.821			
	R17	0.792			
	R18	0.762			
	R19	0.821			
	R20	0.792			
	R21	0.753			
<i>Kepuasan Kerja (JS)</i>	JS1	0.894	0.924	0.940	0.724
	JS2	0.836			
	JS3	0.883			
	JS4	0.824			
	JS5	0.882			
	JS6	0.781			
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB1	0.891	0.924	0.943	0.766
	OCB2	0.855			
	OCB3	0.816			
	OCB4	0.877			
	OCB5	0.897			
<i>Kinerja Guru (TP)</i>	TP1	0.941	0.846	0.896	0.689
	TP2	0.936			
	TP3	0.777			
	TP5	0.627			

2. Pengujian Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada

diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	JS	OCB	R	TL	TP
JS	0.851				
OCB	0.394	0.875			
R	0.233	0.628	0.730		
TL	0.246	0.467	0.617	0.804	
TP	0.517	0.661	0.476	0.375	0.830

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker) sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

3. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah

memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan (Fornell & Larcker, 1981).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Untuk mengetahui pengaruh religiusitas, *kepemimpinan transformasional* dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *kinerja guru* dibutuhkan uji pengaruh langsung. Uji pengaruh langsung dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared (PLS)* dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 4. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
OCB	0.472	0.465
TP	0.790	0.786

Tabel 5. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	TL ->OCB	0.186	0.087	2.136	0.033	Supported
H2	R ->OCB	0.718	0.095	8.211	0.000	Supported
H3	JS ->OCB	0.273	0.049	5.627	0.000	Supported
H4	TL ->TP	0.044	0.057	0.840	0.401	Not Supported
H5	R ->TP	0.145	0.075	2.382	0.018	Supported
H6	JS ->TP	0.203	0.075	5.717	0.000	Supported
H7	OCB -> TP	0.854	0.032	23.367	0.000	Supported

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *R Square* OCB sebesar 0.472 yang berarti bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (TL), religiusitas guru (R) dan kepuasan kerja (JS) sebesar 47.2%, sedangkan sisanya sebesar 52.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* TP sebesar 0.790 yang berarti bahwa variabel kinerja guru (TP) mampu dijelaskan

oleh variabel kepemimpinan transformasional (TL), religiusitas guru (R), kepuasan kerja (JS) dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 79.0%, sedangkan sisanya sebesar 21.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 5 menampilkan *T Statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

Pembahasan

Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh pada organizational citizenship behavior (OCB) guru pada sekolah swasta di Tangerang

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Terbukti dengan nilai t-statistics 2.136 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.033 lebih kecil dari 0.05. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya dari (Hackett et al., 2018; Kusumaningsih et al., 2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi OCB.

Hipotesis 2: Religiusitas memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru pada sekolah swasta di Tangerang

Analisis data mengungkapkan bahwa religiusitas secara signifikan mempengaruhi OCB guru di sekolah. Terbukti dengan nilai t-statistics 8.211 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dari (Astuti & Sulisty, 2017; Olowookere et al., 2016; Wibowo & Dewi, 2016). Temuan ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa sebagian besar responden penelitian terlibat aktif dalam dan terlibat dengan kegiatan keagamaan sehari-hari. Dalam masyarakat Indonesia, agama dianggap sebagai salah satu aspek kehidupan yang paling penting dan sudah lazim bahwa kegiatan keagamaan diintegrasikan dengan jam kerja formal dari kegiatan organisasi. Kondisi ini membuat guru menjadi penganut agama yang setia. Bagi umat Islam, mereka diharapkan secara teratur melakukan shalat lima waktu, puasa, dan menghadiri khotbah dan ajaran agama secara teratur. Bagi orang Kristen dan agama lain, mereka diharapkan untuk terlibat aktif dalam kegiatan gereja atau kegiatan keagamaan lainnya.

Hipotesis 3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh pada organizational citizenship behavior (OCB) guru pada

sekolah swasta di Tangerang

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Terbukti dengan nilai t-statistics 5.627 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya dari (Farooq et al., 2020; Saxena et al., 2019; Sugito & Harjatno, 2020) mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi iOCB.

Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Analisis data dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Terbukti dengan nilai t-statistics 0.840 lebih kecil dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.401 lebih besar dari 0.05. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya dari (Asbari, 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Purwanto, et al., 2020; Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, et al., 2020; Purwanto, Asbari, et al., 2019; Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Wijayanti, et al., 2019; Purwanto, Bernarto, Asbari, Mayesti Wijayanti, et al., 2020d; Purwanto, Asbari, Budi Santoso, Mayesti Wijayanti, et al., 2020a; Purwanto, Pramono, Asbari, Senjaya, et al., 2020e; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020c; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020b, 2020a; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020b). Seperti disebutkan sebelumnya, proses transformasi di sekolah sebagai indikator utama untuk variable kepemimpinan transformasional hanya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Transformasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi, pengangkatan pemimpin baru, dan kemudian perubahan sistem kerja dan budaya. Responden penelitian ini merasa bahwa kinerja guru di sekolah tidak dipengaruhi oleh perubahan di atas, karena prosesnya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Temuan ini telah memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi manajemen sekolah

yang mencoba untuk memulai perubahan, dimana proses tersebut membutuhkan upaya sosialisasi dan diseminasi yang konstan, sehingga setiap anggota organisasi memahami sepenuhnya kebutuhan akan perubahan tersebut, dan pada gilirannya akan mendukung proses. Temuan yang berbeda juga disebabkan oleh konteks yang berbeda antara organisasi publik dan swasta, juga berbeda antara organisasi bisnis dan sekolah.

Hipotesis 5: Religiusitas memiliki pengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Temuan penelitian menegaskan bahwa religiusitas secara signifikan mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Terbukti dengan nilai t-statistics 2.382 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.018 lebih kecil dari 0.05. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi praktik keagamaan, semakin tinggi kinerja guru. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden menganggap religiusitas sebagai hal yang penting, dan realitas praktik keagamaan sudah baik. Aspek terkuat untuk membentuk religiusitas di antara guru adalah makna agama untuk mengarahkan tujuan kerja dan kehidupan mereka. Persepsi responden tentang kinerja guru saat ini juganya tinggi, artinya mereka menganggap bahwa pada kenyataannya, kinerja mereka cukup tinggi. Sebuah studi yang mengkonfirmasi temuan ini berasal dari (Glock & Stark, 1965), yang menjelaskan bahwa ada lima aspek religiusitas yang mempengaruhi kinerja, yaitu: Pertama, kepercayaan agama (dimensi ideologis). Aspek ini adalah dasar dari setiap agama, dimana para pengikut menaruh keyakinan pada doktrin-doktrin dogmatis sepenuhnya seperti kepercayaan akan keberadaan Allah, malaikat-Nya, Surga dan Neraka, dll. Meskipun setiap agama memiliki rangkaian keyakinan yang berbeda, umumnya diterima bahwa kepercayaan kepada dunia yang tak terlihat sebagai aspek utama dari iman, dan doktrin ini menuntut setiap pengikut untuk patuh pada kata-kata suci Tuhan. Pesandari aspek ini adalah bahwa, setiap umat beragama adalah orang-orang yang rela mematuhi aturan dan peraturan, yang dianggap memberikan ketertiban dan kedamaian dalam kehidupan sehari-hari mereka. Kedua, praktik keagamaan (dimensi ritual), yang mendorong pengikutnya untuk melakukan kewajiban mereka terhadap praktik

dan ritual keagamaan. Aspek ini menunjukkan komitmen menpara pengikut pada keyakinan yang mereka tuju. Manifestasi dari aspek ini dapat diamati dalam ritual sehari-hari para pengikut. Ketiga, perasaan religius (dimensi pengalaman), yang berkaitan dengan dimensi pengalaman agama. Aspek ini memberipara pengikut perasaan, emosi yang tertutup dan damai dengan Allah. Dengan demikian, ada perasaan kedekatan dengan Tuhan, merasa bersyukur, diberkati dan diselamatkan oleh belas kasih Tuhan. Keempat, pengetahuan agama (dimensi intelektual). Ini disebut dimensi pengetahuan agama. Setiap pengikut agama diwajibkan untuk mengetahui prinsip-prinsip dasar dan ajaran agamanya. Dalam Islam, setiap Muslim wajib mencari pengetahuan Islam, mulai dari yang sederhana dan mudah, hingga pengetahuan Islam yang kompleks dan maju. Kelima, efek agama (dimensi konsekuensi), yang berarti bahwa setiap orang yang beragama akan memiliki sikap dan perilaku sosial berdasarkan ajaran agamanya. Penelitian (Onyemah et al., 2018) menyimpulkan bahwa religiusitas secara signifikan mempengaruhi kinerja. Praktik keagamaan yang saat ini diterapkan dan diintegrasikan dengan jam kerja formal dapat, sampai batas tertentu, secara positif meningkatkan motivasi guru untuk bekerja lebih baik dan lebih keras untuk mencapai target mereka.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru pada sekolah swasta di Tangerang

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Terbukti dengan nilai t-statistics 5.717 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya dari (Asbari, Bernarto, et al., 2020; Bernarto et al., 2020) mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja.

Hipotesis 7: Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh signifikan

nterhadap kinerja gurupada sekolah swasta di Tangerang

Analisis data menunjukkan bahwa OCB guru secara signifikan mempengaruhi kinerja di sekolah. Terbukti dengan nilai t-statistics 23.367 lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Ini berarti bahwa semakin tinggi OCB, semakin tinggi kinerja guru. Faktor utama kinerja adalah kemauan untuk bekerja keras dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Basu et al., 2017; Callea et al., 2016; Laski & Moosavi, 2016) yang mengkonfirmasi bahwa organisasi dengan OCB tinggi biasanya memiliki kinerja yang sangat tinggi. Menurut (Prameswari et al., 2020b), kondisi OCB tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sehingga mereka juga melakukan hasil kerja yang positif. Ini berarti bahwa guru dengan OCB akan membawa organisasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan diskusi data sebelumnya, kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) guru. Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) guru. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) guru. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Religiusitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru swasta di Tangerang.

Daftar Pustaka

Ancok, J., Suroso, & Nashori, F. (2005). *Islamic Psychology: Islamic Solution of the Problems of Psychology*. Pustaka Pelajar.

Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit Dapur Buku.

Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186.

<http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>

Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7325>

Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul-e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/421>

Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>

Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 8875, 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>

Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku

- Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim Upb*, 8(1), 7–15. <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim>
- Astuti, H., & Sulisty, H. (2017). The Role of Religiosity and Person Organization Fit (POF) to Improve Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Islamic Business Ethics (IJIBE)*, 2(4), 234–245. <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/ijibe/article/view/4325/2959>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short*. Mind Garden, Inc.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780–796. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2016-0048>
- Bernardin, H., & Russel, J. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Mc Graw Hill Companies.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Burn, J. (1978). *Leadership*. Harper.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735–746. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2015-0143>
- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96(April 2018), 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Farooq, N., Bilal, H., & Khalil, S. H. (2020). Pay Discrepancy and the Mediating Role of Job Satisfaction between Pay Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case of the Federal Government of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 1(57), 219–231.
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Goestjahjanti, F. S., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *Eduslpsyon*, 2(1). <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsycouns/article/view/413>
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Goestjahjanti, F. S., Yuwono, T., Radita, F. R., Yulia, Y., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru?

- EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/463>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glock, C., & Stark, R. (1965). *Religious and Society in Tension*. Rand Mc Nally.
- Hackett, R. D., Wang, A., & Chen, Z. (2018). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour : A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates Gender. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 67(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Huang, M., Peng, J., & Wang, C. (2017). The Effects of Users ' Organizational Citizenship Behaviors on Information System Performance. *The 2017 4th International Conference on Systems and Informatics (ICSAI 2017) The, Icsai*, 1652–1656. <https://doi.org/10.1109/icsai.2017.8248549>
- Jiang, W. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations : A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 2(2), 116–130. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/psikoislamedia.v2i2.1891>
- Khalifa Elgelal, K. S., & Noermijati, N. (2014). The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia Pacific Management and Business Application*, 3(1), 48–66. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.4>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees ' Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *TEST Engineering and Management*, 83(March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/6958>
- Laski, S. A., & Moosavi, S. J. (2016). The Relationship between Organizational Trust , OCB and Performance of Faculty of Physical Education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1, 1280–1287. <http://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/index>
- Luthans, F. (2002). *Organizations Behavior*. McGraw Hill International: John E. Biernat.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). Penerbit ANDI.
- Mathew, G. C., Prashar, S., & Ramanathan, H. N. (2018). Role of spirituality and

- religiosity on employee commitment and performance. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJCBM.2018.090913>
- Olowookere, E. I., Oguntuashe, K. A., & Adekeye, O. A. (2016). Relationship between Religiosity and Citizenship Behaviours in Organizations : Empirical Evidence from Selected Organisations in Lagos State. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 475–484. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p>
- Onyemah, V., Rouzie, D., & Iacobucci, D. (2018). Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 191–219. <https://doi.org/10.1177/1470595818787543>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior; Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.
- Prameswari, M., Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Kusumaningsih, S. W., Mustikasiwi, A., Chidir, G., Winanti, & Sopa, A. (2020a). The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian public health: The mediating effects of innovative work behavior. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 216–227. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7630>
- Prameswari, M., Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Kusumaningsih, S. W., Mustikasiwi, A., Chidir, G., Winanti, & Sopa, A. (2020b). The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian public health: The mediating effects of innovative work behavior. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 216–227.
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Transformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 227–245. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/441/257>
- Purwanto, A., Asbari, M., Budi Santoso, P., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Berman Sihite, O., & Prameswari Saifuddin, M. (2020a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1). https://www.researchgate.net/publication/339470652_Pengaruh_Gaya_Kepemimpinan_Partisipatif_dan_Otokratis_Terdapa_p_Kinerja_Sistem_Jaminan_Halal_HAS_23000_Pada_Industri_Makanan_Kemasan
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020a). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Transformational, Authoritarian atau Transactional. *Surya Medika Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan Dan Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 8–18. <https://doi.org/10.32504/sm.v15i1.163>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah*, 3(1). <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020b). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformational, Authoritarian Atau Transactional? *Nidhomul Haq*, 5, 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020c). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*,

- 9(01), 19–27.
<https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 180. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020d). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Purwanto, A., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., & Asbari, M. (2019). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020e). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/412>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Asbari, M. (2019). the Effect of Tansformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications* (8th Editio). Indeks Kelompok Gramedia.
- Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *SSRN Electronic Journal*, 1994. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3323753>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sugito, M., & Harjatno, S. (2020). *Dan Lingkungan Kerja Terhadap (OCB) Dengan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Pada Karyawan Pt . Surabaya Laundry Sentosa Di Gempol – Pasuruan The Effect of Job Satisfaction , Motivation , and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Participatory Leadership Styles in Employees of Pt . Surabaya Sentosa Laundry In Gempol -. 1–50.*
- Thouless, R. H. (1992). *Pengantar Psikologi Agama*. Rajawali.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Academy of Management Proceedings*, 1991(1), 183–187. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4976867>
- Wibowo, U. D. A., & Dewi, D. S. E. (2016). The role of religiosity on organizational citizenship behavior of employee of islamic banking. *The 2nd International Multidisciplinary Conference 2016*, 1239, 1235–1239. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/IMC/article/view/1328/1196>
- Zubairu, U. M., & Sakariyau, O. B. (2016). *The Relationship between Religiosity and Academic Performance amongst Accounting Students*. 5(2), 165–173.