

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Obyek Penelitian

Lembaga pendidikan yang ada di Muhammadiyah dinaungi oleh Majelis Dikdasmen (Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah). Majelis Dikdasmen di Kabupaten Kudus beralamat di Jl. KH. Noorhadi, Purwosari, Janggalan, Kota, Kudus. Majelis Dikdasmen diperkirakan sudah terbentuk sejak tahun 1920 beriringan dengan berdirinya lembaga pendidikan Muhammadiyah pertama yaitu SD Muhammadiyah 1 Kudus, kemudian pada tahun 1946 berdiri SMP Muhammadiyah 1 Kudus, selanjutnya berdiri MI Muhammadiyah 1 Kudus pada tahun 1950, dan disusul oleh MI Muhammadiyah 2 Kudus yang berdiri pada tahun 1961.¹

Selanjutnya, visi dan misi Dikdasmen Kabupaten Kudus adalah berkembangnya kualitas dan ciri khas pendidikan Muhammadiyah yang unggul, holistik, islami, dan bertata kelola baik yang didukung oleh pengembangan IPTEK dan Libtang sebagai wujud aktualisasi gerakan dakwah dan tajdid dalam membentuk manusia utuh sebagaimana tujuan pendidikan Muhammadiyah serta pencerahan peradaban. Adapun Struktur Organisasi Majelis Dikdasmen Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut:²

Ketua	: Drs. H. Sri Haryoko
Sekretaris	: Drs. Turikhan, M.Pd
Bendahara	: Sumawi, S.Pd
Anggota	: 1. Drs. Teguh Rahayu
	2. Mohammad Asrori, S.Pd
	3. Purwanto, S.Pd
	4. Nanang Leksono, S.Pd

Majelis Dikdasmen Kabupaten Kudus menaungi 3 jenjang pendidikan yaitu SD/MI sederajat, SMP/MTs sederajat,

¹ Hery Purnomo, “Sejarah Masuknya Muhammadiyah ke Kudus” 10 April, 2022, <http://kudus.muhammadiyah.or.id/content-3-sdet-sejarah.html>

² PDM Kabupaten Kudus, “Struktur Organisasi Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Kabupaten Kudus” 10 April, 2022 <http://kudus.muhammadiyah.or.id/majelis/5001/18580/pendidikan-dasar-dan-menengah/struktur-organisasi.html>

SMA/SMK/MA sederajat yang berjumlah 19 lembaga pendidikan.³

Namun pada penelitian ini, peneliti hanya meneliti lembaga pendidikan Muhammadiyah jenjang SD/MI sederajat se kabupaten Kudus yang sudah diambil sampelnya secara *cluster random sampling*, yang berjumlah 45 responden. Berikut lembaga pendidikan yang menjadi obyek penelitian:

Tabel 4.1
Tabel Nama-nama Lembaga Obyek Penelitian

No	SD/MI	Alamat
Kecamatan Gebog		
1	MI Muhammadiyah Kedungsari	Sendang Rt 6/RW 1, Kedungsari, Gebog, Kudus
2	SD Muhammadiyah Gribig	Jl. Gribig Gang 15, Gribig, Gebog, Kudus
Kecamatan Bae		
3	MI Muhammadiyah Bae	Jl. Kudus-Colo KM. 5 Baekrajan, Bae, Kudus
Kecamatan Undaan		
4	MI Muhammadiyah Undaan	Jl. Kudus – Purwodadi KM. 8, Gang 31 Undaan Lor, Undaan, Kudus

2. Analisis Data

a. Analisis uji validitas dan reliabilitas instrumen

1) Analisis uji validitas instrumen

Sebuah angket dapat disebut valid apabila pertanyaan-pertanyaan pada angket dapat menjawab sesuatu yang akan diukur dalam penelitian. Adapun dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan analisis faktor, yaitu mengkorelasikan antar skor item instrumen dengan rumus *Pearson Product Moment*:⁴

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

Dengan merumuskan hipotesis:

Ha : instrumen soal valid

³ Lihat Nama Lembaga Pendidikan Muhammadiyah se-Kabupaten Kudus di Lamiran 3

⁴Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2012), 353.

H_0 : Instrumen soal tidak valid

α : 0,05 atau 5%

Ha diterima bila $r_{hitung} > r_{tabel}$

Ha ditolak abila $r_{hitung} < r_{tabel}$

Adapaun dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 26. Adapun skor angket uji validitas dapat dilihat di Lampiran 5.⁵ Berikut adalah hasil uji validitas ke-empat variabel:

a) Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel kepemimpinan transformasional (X_1) diperoleh nilai nomor item 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, dan 19 lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Sedangkan, karena nilai nomor item 3, 12, 15, dan 18 lebih kecil dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa item – item yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah item nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, dan 19 yang berjumlah 15 item soal.⁶

b) Uji Validitas Instrumen *Organizational Citizenship Behaviour* (X_2)

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel *organizational citizenship behaviour* (X_2) diperoleh nilai nomor item item 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 19, 11, 12, 13, 15, 16, dan 19 lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Sedangkan, karena nilai nomor item 4, 14, 17, dan 18 lebih kecil dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa item - item yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya

⁵ Lihat Skor Angket Uji Validitas Instrumen di Lampiran 6

⁶ Ouput SPSS 26 Hasil Uji Validitas Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) di Lampiran 7a

adalah item nomor 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 19, 11, 12, 13, 15, 16, dan 19 yang berjumlah 15 item soal.⁷

c) Uji Validitas Instrumen Kohesivitas Guru (Z)

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel kohesivitas guru (Z) diperoleh nilai nomor item 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, dan 16 lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Sedangkan, karena nilai nomor item 8, 9, dan 15 lebih kecil dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa item - item yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah item nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, dan 16 yang berjumlah 13 item soal.⁸

d) Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen variabel komitmen organisasi guru (Y) diperoleh nilai nomor item 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, dan 16 lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan valid sehingga dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Sedangkan, karena nilai nomor item 2, 6 dan 9 lebih kecil dari nilai r_{tabel} yaitu 0,632, maka item – item tersebut dinyatakan tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk instrumen penelitian selanjutnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa item - item yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah item nomor 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, dan 16 yang berjumlah 13 item soal.⁹

2) Analisis uji reliabilitas instrumen

Uji reliabilitas merupakan suatu pengujian yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur apabila digunakan dari waktu

⁷ Ouput SPSS 26 Hasil Uji Validitas Angket Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (X₂)* di Lampiran 7b

⁸ Ouput SPSS 26 Hasil Uji Validitas Angket Variabel Kohesivitas Guru (Z) di Lampiran 7c

⁹ Ouput SPSS 26 Hasil Uji Validitas Angket Variabel Komitmen Organisasi Guru (Y) di Lampiran 7d

kewaktu. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

keterangan:

r : reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$: jumlah varians butir

$\sigma^2 t$: varians total

Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

Dianggap reliabel apabila nilai *cronbach alpha* > 0.60, dan

Dianggap tidak reliabel apabila nilai *cronbach alpha* < 0.60.

Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas instrumen digunakan bantuan SPSS 26 Cronbach Alpha. Adapaun skor angket uji reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran 7.¹⁰ Berikut adalah hasil perhitungan reliabilitas instrumen:

a) Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Berdasarkan dari perhitungan yang dilakukan menggunakan bantuan program SPSS 26, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,938. Nilai tersebut lebih besar dari nilai ketentuan *Alpha* yaitu 0,60 (0,938 > 0,60). Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan reliabel.¹¹

b) Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2)

Adapaun dari perhitungan yang dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,942. Nilai tersebut lebih besar dari nilai ketentuan *Alpha* yaitu 0,60 (0,942 > 0,60). Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian variabel *organizational citizenship behavior* dinyatakan reliabel

¹⁰ Lihat Skor Angket Uji Reliabilitas Instrumen di Lampiran 9

¹¹ Output SPSS 26 Hasil Uji Reliabilitas Angket Variabel Kepemimpinan Transformasional di Lampiran 10a

c) Uji Reliabilitas Variabel Kohesivitas Guru (Z)

Adapun dari perhitungan yang dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,954. Nilai tersebut lebih besar dari nilai ketentuan *Alpha* yaitu 0,60 ($0,954 > 0,60$). Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian variabel kohesivitas guru dinyatakan reliabel.¹²

d) Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Dari perhitungan yang dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,960. Nilai tersebut lebih besar dari nilai ketentuan *Alpha* yaitu 0,60 ($0,960 > 0,60$). Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian variabel komitmen organisasi dinyatakan reliabel.¹³

b. Analisis uji prasyarat

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji statistik berdasarkan nilai Skewness dan Kurtosis. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas data adalah apabila nilai skewness dibawah ± 1 maka data berdistribusi normal, dan apabila nilai kurtosis dibawah ± 3 , maka data berdistribusi normal. Berikut adalah rumus untuk nilai *skewness* dan *kurtosis*.¹⁴

$$\text{Skewness (S)} = \frac{1}{T_o^3} \sum_{t=1}^r (r_t - \mu)^3$$

$$\text{Kurtosis (K)} = \frac{1}{T_o^4} \sum_{t=1}^r (r_t - \mu)^4$$

¹² Output SPSS 26 Hasil Uji Reliabilitas Angket Variabel Kohesivitas Guru di Lampiran 10c

¹³ Output SPSS 26 Hasil Uji Reliabilitas Angket Variabel Komitmen Organisasi di Lampiran 10d

¹⁴ Dody Fahmeyzen, dkk, "Uji Normalitas Data Omzet Bulanan Pelaku Ekonomi Mikro Desa Senggigi Dengan Menggunakan Skewness dan Kurtosis" *Jurnal Varian* 2, no. 1 (2018): 33, di akses pada 17 April, 2022. <https://journal.universitatumigora.ac.id/index.php/Varian/article/download/331/274>

Pada penelitian ini, untuk menghitung nilai *skewness* dan *kurtosis*, peneliti menggunakan bantuan SPSS 26. Adapun nilai yang diperoleh adalah sebagai berikut:¹⁵

- a) Nilai Skewness (Kejulingan)
 - (1) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar -0,342
 - (2) Variabel organizational citizenship behaviour sebesar -0,446
 - (3) Variabel kohesivitas guru sebesar -0,413
 - (4) Variabel komitmen organisasi sebesar -0,258
- b) Nilai Kurtosis (Keruncingan)
 - (1) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar -0,668
 - (2) Variabel organizational citizenship behaviour sebesar -0,847
 - (3) Variabel kohesivitas guru sebesar -0,713
 - (4) Variabel komitmen organisasi sebesar -0,871

Berdasarkan hasil peenghitungan di atas, dapat diketahui bahwa nilai skewness dari keempat variabel dibawah ± 1 , dan nilai kurtosis dari keempat variabel dibawah ± 3 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa data variabel bebas, variabel terikat dan variabel intervening dalam penelitian ini berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Uji Linearitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji statistik dengan *scatter plot* atau diagram pencar. Data tergolong kategori linear apabila grafik mengarah ke kanan atas, sedangkan apabila data tergolong kategori tidak linear apabila grafik tidak mengarah ke kanan atas. Berikut adalah rumus untuk menguji linearitas:¹⁶

- a) Menghitung kuadrat total (Jk_t), regresi a (Jk_a), regresi b (Jk_b), residu (Jk_{res}), galat/kesalahan (Jk_g), ketidakcocokan (Jk_c). Berikut ini rumus yang digunakan:

$$Jk_t = \sum Y^2$$

$$Jk_a = \frac{[\sum Y]^2}{N}$$

¹⁵ Output SPSS 26 Hasil Uji Normalitas Data di Lampiran 14

¹⁶ Tulus Winarsumu, *Statistik dalam Psikologi dan Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2006), 182-184.

$$Jk_b = \Sigma XY \frac{\Sigma X \cdot \Sigma Y}{N}$$

$$b = \frac{N \cdot \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{N \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$Jk_{res} = Jk_t - Jk_a - Jk_b$$

$$Jk_g = (\Sigma Y^2) - \frac{(\Sigma Y)^2}{ni}$$

$$Jk_{tc} = Jk_{res} - Jk_g$$

Keterangan: Jk_t = kuadrat total

Jk_a = regresi a

Jk_b = regresi b

Jk_{res} = residu

Jk_g = galat/kesalahan

Jk_{tc} = ketidakcocokan

X = distribusi nilai pemahaman operasi bilangan pecahan

Y = distribusi nilai penyelesaian soal

- b) Menghitung derajat kebebasan galat (db_g) dan ketidakcocokan (db_{tc}), dengan menggunakan rumus berikut:

$$db_g = N - k$$

$$db_{tc} = k - 2$$

Keterangan:

db_g = kebebasan galat

db_{tc} = kebebasan ketidakcocokan

N = jumlah sampel

- c) Menghitung jumlah rata-rata kuadrat ketidakcocokan (Rk_{tc}) dan galat (Rk_g), dengan menggunakan rumus:

$$Rk_{tc} = \frac{Jk_{tc}}{db_{tc}}$$

$$Rk_g = \frac{Jk_g}{db_g}$$

Keterangan:

Rk_{tc} = jumlah rata-rata kuadrat ketidakcocokan

Rk_g = jumlah rata-rata kuadrat galat

Jk_g = galat/kesalahan

Jk_{tc} = ketidakcocokan

db_g = kebebasan galat

db_{tc} = kebebasan ketidakcocokan

d) Menghitung rasio F, dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{Rk_{tc}}{Rk_g}$$

Keterangan:

F = nilai rasio

Rk_g = jumlah rata-rata kuadrat galat

Rk_{tc} = jumlah rata-rata kuadrat ketidakcocokan

Hasil dari F hitung akan dibandingkan dengan nilai F tabel dengan nilai $F_t(5\%) = 2,25$ dan $F_t(1\%) = 3,14$, dengan ketentuan jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka data linier dan sebaliknya, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka data tidak linier.

Adapun dalam penelitian ini, dalam menghitung linearitas antar variabel, penguji memakai bantuan SPSS 26 dengan menggunakan scatter plot. Berikut adalah hasil uji linearitas:

a) Uji linearitas kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru.

Berdasarkan hasil analisis scatter plot menggunakan bantuan SPSS 26, dapat dilihat bahwa garis regresi pada grafik membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat linearitas pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru, sehingga model regresi layak untuk digunakan.¹⁷

b) Uji linearitas *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru.

Berdasarkan hasil analisis scatter plot menggunakan bantuan SPSS 26, dapat dilihat bahwa garis regresi pada grafik membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat linearitas pada variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas kelompok *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru, sehingga model regresi layak untuk digunakan.¹⁸

¹⁷ Output SPSS 26 Hasil Uji Linearitas Data kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru di Lampiran 15a

¹⁸ Output SPSS 26 Hasil Uji Linearitas Data *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru di Lampiran 15b

- c) Uji linearitas kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis scatter plot menggunakan bantuan SPSS 26, dapat dilihat bahwa garis regresi pada grafik membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat linearitas pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, sehingga model regresi layak untuk digunakan.¹⁹

- d) Uji linearitas *organizational citizenship hebavior* terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis scatter plot menggunakan bantuan SPSS 26, dapat dilihat bahwa garis regresi pada grafik membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat linearitas pada variabel *organizational citizenship hebavior* terhadap komitmen organisasi, sehingga model regresi layak untuk digunakan.²⁰

- e) Uji linearitas kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis scatter plot menggunakan bantuan SPSS 26, dapat dilihat bahwa garis regresi pada grafik membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat linearitas pada variabel kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi, sehingga model regresi layak untuk digunakan.²¹

- 3) Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel yang dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Multikolonieritas dapat dilihat nilai *tolerance* dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika nilai *tolerance* $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolonieritas, atau

¹⁹ Output SPSS 26 Hasil Uji Linearitas Data kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Lampiran 15c

²⁰ Output SPSS 26 Hasil Uji Linearitas Data *organizational citizenship hebavior* terhadap komitmen organisasi di Lampiran 15d

²¹ Output SPSS 26 Hasil Uji Linearitas Data kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi di Lampiran 15d

- b) Jika nilai tolerance $< 0,10$ maka terjadi multikolonieritas.

Selain itu itu multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang kriterianya sebagai berikut:

- a) Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolonieritas, atau
 b) Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolonieritas.²²

Adapun rumus untuk menentukan nilai VIF adalah sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)}$$

Berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan SPSS 26 diperoleh hasil nilai tolerance dan nilai VIF sebagai berikut:

- a) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru²³

(1) Nilai *tolerance*

(a) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar $0,211 > 0,10$

(b) Variabel *organizational citizenship behavior* sebesar $0,211 > 0,10$

(2) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

(a) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar $4,732 < 10$

(b) Variabel *organizational citizenship behavior* sebesar $4,732 < 10$

- b) Pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi²⁴

(1) Nilai *tolerance*

(a) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar $0,191 > 0,10$

²² Masrukin, *Buku Latihan SPSS*, 125 – 126.

²³ Output SPSS 26 Hasil Uji Multikolinearitas Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru di Lampiran 16a

²⁴ Output SPSS 26 Hasil Uji Multikolinearitas Pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru terhadap Komitmen Organisasi di Lampiran 16b

- (b) Variabel *organizational citizenship behavior* sebesar $0,134 > 0,10$
- (c) Variabel komitmen organisasi sebesar $0,158 > 0,10$
- (2) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)
 - (a) Variabel kepemimpinan transformasional sebesar $5,243 < 10$
 - (b) Variabel *organizational citizenship behavior* sebesar $7,442 < 10$
 - (c) Variabel komitmen organisasi sebesar $6,312 < 10$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi pada variabel – variabel bebas dalam penelitian ini.

4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode $t - 1$ (sebelumnya). Adapaun uji autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji Durbin – Watson. Rumus untuk menguji autokorelasi menggunakan Durbin Watson sebagai berikut:²⁵

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2}$$

Selanjutnya uji autokorelasi Durbin – Watson dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS. Berikut adalah hasil uji autokorelasi pada penelitian ini:²⁶

- a) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru yang dihasilkan dari uji Durbin – Watson sebesar . Nilai 2,014 lebih besar dari batas atas (du) 1.6148. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada model regresi tersebut.

²⁵ Fajri Ismail, *Statistika untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Kencana, 2018), 216.

²⁶ Output SPSS 26 Hasil Uji Autokorelasi Data di Lampiran 17

- b) Pengaruh kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behavior, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru yang dihasilkan dari uji Durbin – Watson sebesar 2,472. Nilai tersebut lebih besar dari batas atas (dua) 1.6662. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada model regresi tersebut.
- 5) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada suatu model regresi sehingga suatu model regresi layak digunakan atau tidak. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Spearman Rho. Berikut adalah rumus untuk menguji heteroskedastisitas:²⁷

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n [R(X_i) - R(Y_i)]^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6T}{n(n^2 - 1)}$$

Dasar pengambilan keputusan uji Spearman Rho adalah:

Apabila nilai sig. 2-tailed > 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sedangkan
Apabila nilai sig. 2-tailed < 0,05 maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan SPSS, diketahui bahwa:²⁸

- a) Nilai sig. 2-tailed variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,822 lebih besar dari 0,05 (0,822 > 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel kepemimpinan transformasional.
- b) Nilai sig. 2-tailed variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,844 lebih besar dari 0,05 (0,844 > 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

²⁷ Sigit Nugroho, dkk., “Kajian Hubungan Koefisien Korelasi Pearson (r), Spearman-rho (ρ), Kendall-Tau (τ), Gamma (G), dan Somers (d_{yx})”, *Jurnal Gradien* 4, no. 2 (2008): 375, di akses pada tanggal 17 April, 2022. [https://www.semanticscholar.org/paper/kajian-Hubungan-Koefisien-Korelasi-Pearson-\(-r\)%2C-\(-Nugroho-Akbar/a2442c92f5bcc3a140dc48f5fc7dc073493175](https://www.semanticscholar.org/paper/kajian-Hubungan-Koefisien-Korelasi-Pearson-(-r)%2C-(-Nugroho-Akbar/a2442c92f5bcc3a140dc48f5fc7dc073493175)

²⁸ Output SPSS 26 Hasil Uji Heterskedastisitas Data di Lampiran 18

gejala heteroskedastisitas pada variabel *organizational citizenship behavior*.

- c) Nilai sig. 2-tailed variabel komitmen organisasi sebesar 0,911 lebih besar dari 0,05 ($0,911 > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel komitmen organisasi.

c. Analisis pendahuluan

Analisis pendahuluan adalah langkah pertama yang dilakukan pada tahap analisis data dengan cara memasukkan hasil olah data angket ke dalam tabel distribusi frekuensi.²⁹ Selanjutnya dilakukan analisis data deskriptif berdasarkan hasil olah data angket. Berikut adalah analisis data deskriptif dalam penelitian ini:³⁰

- 1) Analisis data deskriptif tentang kepemimpinan transformasional

Berdasarkan data kepemimpinan transformasional selanjutnya dihitung nilai *mean* dari variabel X_1 yaitu kepemimpinan transformasional dengan rumus berikut ini:³¹

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{\sum X}{n} \\ &= \frac{1990}{45} \\ &= 42,22\end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai mean, untuk melakukan penafsiran nilai mean yang telah diperoleh, peneliti membuat interval kategori dengan cara atau langkah-langkah sebagai berikut.³²

- a) Mencari nilai maksimal (H)

$$\begin{aligned}H &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban tertinggi} \\ &= 15 \times 4 \\ &= 60\end{aligned}$$

- b) Mencari nilai minimal (L)

$$\begin{aligned}L &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban terendah} \\ &= 15 \times 1 \\ &= 15\end{aligned}$$

²⁹ Lihat Hasil Distribusi Frekuensi Data di Lampiran 19.

³⁰ Otput SPSS 26 Hasil Analisis Data Deskriptif di Lampiran 20.

³¹ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 65.

³² Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 38.

c) Mencari nilai range (R)

$$\begin{aligned} R &= H - L + 1 \\ &= 60 - 15 + 1 \\ &= 45 + 1 \\ &= 46 \end{aligned}$$

d) Mencari interval kelas

$$\begin{aligned} i &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{46}{4} \\ &= 11,5 \text{ dibulatkan menjadi } 12 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh interval dengan kelipatan 12, untuk mengkategorikannya dapat dilihat nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.2

Nilai Interval Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No	Nilai Interval	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	51 – 62	7	15,4%	Sangat Tinggi
2	39 – 50	29	64,3%	Tinggi
3	27 – 38	9	19,8%	Sedang
4	15 – 26	0	0%	Rendah
Jumlah		54	100%	

Dari hasil perhitungan di atas, di peroleh nilai mean kepemimpinan transformasional sebesar 42,22. Nilai tersebut tergolong dalam nilai interval 39 – 50 yang termasuk kedalam ketegori Tinggi.

e) Mencari μ_0 (nilai yang dihipotesiskan), dengan langkah – langkah sebagai berikut:

(1) Mencari skor ideal, dengan rumus:

skor tertinggi X item insturmen X jumlah responden

$$4 \times 15 \times 45 = 2.700$$

(2) Mencari skor yang diharapkan, dengan rumus:

jumlah skor angket : skor ideal

$$1.990 : 2.700 = 0,737$$

(3) Mencari rata – rata skor ideal, dengan rumus:

skor ideal : jumlah responden

$$2.700 : 45 = 60$$

$$\begin{aligned}
 (4) \text{ Mencari nilai yang di hipotesiskan, dengan rumus:} \\
 \mu_0 &= \text{skor yang diharapkan } X \text{ rata - rata} \\
 &\text{skor ideal} \\
 &= 0,737 \times 60 \\
 &= 44,22
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, μ_0 kepemimpinan transformasional kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 44,22 yang termasuk dalam kategori tinggi karena nilai tersebut masuk pada rentang interval 39 – 50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam kategori tinggi.

2) Analisis data deksriptif tentang *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan data *organizational citizenship behavior* selanjutnya dihitung nilai *mean* dari variabel X_2 yaitu *organizational citizenship behavior* dengan rumus berikut ini.³³

$$\begin{aligned}
 \bar{X} &= \frac{\sum X}{n} \\
 &= \frac{1978}{45} \\
 &= 43,95
 \end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai mean, untuk melakukan penafsiran nilai mean yang telah diperoleh, peneliti membuat interval kategori dengan cara atau langkah-langkah sebagai berikut.³⁴

a) Mencari nilai maksimal (H)

$$\begin{aligned}
 H &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban tertinggi} \\
 &= 15 \times 4 \\
 &= 60
 \end{aligned}$$

b) Mencari nilai minimal (L)

$$\begin{aligned}
 L &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban terrendah} \\
 &= 15 \times 1 \\
 &= 15
 \end{aligned}$$

c) Mencari nilai range (R)

$$\begin{aligned}
 R &= H - L + 1 \\
 &= 60 - 15 + 1 \\
 &= 45 + 1 \\
 &= 46
 \end{aligned}$$

³³ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 65

³⁴ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 38.

d) Mencari interval kelas

$$i = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{46}{4}$$

$$= 11,5 \text{ dibulatkan menjadi } 12$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh interval dengan kelipatan 12, untuk mengkategorikannya dapat dilihat nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.3
Nilai Interval *Organizational Citizenship Behavior* (X_2)

No	Nilai Interval	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	51 – 62	3	6,6%	Sangat Tinggi
2	39 – 50	33	73,3%	Tinggi
3	27 – 38	9	20%	Sedang
4	15 – 26	0	0%	Rendah
	Jumlah	54	100%	

Dari hasil perhitungan di atas, di peroleh nilai mean *organizational citizenship behavior* sebesar 43,95. Nilai tersebut tergolong dalam nilai interval 39 – 50 yang termasuk kedalam ketegori Tinggi.

- a) Mencari μ_0 (nilai yang dihipotesiskan), dengan langkah – langkah sebagai berikut:
- (1) Mencari skor ideal, dengan rumus:
skor tertinggi X item insturmen X jumlah responden
 $4 \times 15 \times 45 = 2.700$
 - (2) Mencari skor yang diharapkan, dengan rumus:
jumlah skor angket : skor ideal
 $1.978 : 2.700 = 0,733$
 - (3) Mencari rata – rata skor ideal, dengan rumus:
skor ideal : jumlah responden
 $2.700 : 45 = 60$

$$\begin{aligned}
 (4) \text{ Mencari nilai yang di hipotesiskan, dengan rumus:} \\
 \mu_0 &= \text{skor yang diharapkan } X \text{ rata - rata} \\
 &\text{skor ideal} \\
 &= 0,733 \times 60 \\
 &= 43,98
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, μ_0 *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai sebesar 43,98 yang termasuk dalam kategori tinggi karena nilai tersebut masuk pada rentang interval 39 – 50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dalam kategori tinggi.

3) Analisis data deskriptif tentang kohesivitas guru

Berdasarkan data kohesivitas guru selanjutnya dihitung nilai *mean* dari variabel Z yaitu kohesivitas guru dengan rumus berikut ini.³⁵

$$\begin{aligned}
 \bar{X} &= \frac{\sum X}{n} \\
 &= \frac{1966}{45} \\
 &= 43,68
 \end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai mean, untuk melakukan penafsiran nilai mean yang telah diperoleh, peneliti membuat interval kategori dengan cara atau langkah-langkah sebagai berikut.³⁶

a) Mencari nilai maksimal (H)

$$\begin{aligned}
 H &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban tertinggi} \\
 &= 13 \times 4 \\
 &= 52
 \end{aligned}$$

b) Mencari nilai minimal (L)

$$\begin{aligned}
 L &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban terendah} \\
 &= 13 \times 1 \\
 &= 13
 \end{aligned}$$

c) Mencari nilai range (R)

$$\begin{aligned}
 R &= H - L + 1 \\
 &= 52 - 13 + 1 \\
 &= 39 + 1 \\
 &= 39
 \end{aligned}$$

³⁵ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 65

³⁶ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 38.

d) Mencari interval kelas

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} \\
 &= \frac{39}{4} \\
 &= 9,75 \text{ dibulatkan menjadi } 10
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh interval dengan kelipatan 10, untuk mengkategorikannya dapat dilihat nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.4
Nilai Interval Kohesivitas Guru (Z)

No	Nilai Interval	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	43 – 52	28	62,2%	Sangat Tinggi
2	33 – 42	16	35,4%	Tinggi
3	23 – 32	1	2,2%	Sedang
4	13 – 22	0	0%	Rendah
Jumlah		45	100%	

Dari hasil perhitungan di atas, di peroleh nilai kohesivitas guru sebesar 43,68. Nilai tersebut tergolong dalam nilai interval 43 – 52 yang termasuk kedalam ketegori Sangat Tinggi.

e) Mencari μ_0 (nilai yang dihipotesiskan), dengan langkah – langkah sebagai berikut:

- (1) Mencari skor ideal, dengan rumus:
skor tertinggi X item insturmen X jumlah responden
 $4 \times 13 \times 45 = 2.340$
- (2) Mencari skor yang diharapkan, dengan rumus:
jumlah skor angket : skor ideal
 $1966 : 2.340 = 0,840$
- (3) Mencari rata – rata skor ideal, dengan rumus:
skor ideal : jumlah responden
 $2.340 : 45 = 52$
- (4) Mencari nilai yang di hipotesiskan, dengan rumus:
 $\mu_0 = \text{skor yang diharapkan} \times \text{rata – rata skor ideal}$
 $= 0,840 \times 52$
 $= 43,68$

Berdasarkan perhitungan tersebut, μ_0 kohesivitas guru diperoleh nilai sebesar 43,68 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi karena nilai tersebut masuk pada rentang interval 43 – 52. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kohesivitas guru dalam kategori sangat tinggi.

4) Analisis data deskriptif tentang komitmen organisasi

Berdasarkan data komitmen organisasi selanjutnya dihitung nilai *mean* dari variabel Y yaitu komitmen organisasi dengan rumus berikut ini:³⁷

$$\begin{aligned}\bar{X} &= \frac{\sum X}{n} \\ &= \frac{1970}{45} \\ &= 43,77\end{aligned}$$

Setelah diketahui nilai mean, untuk melakukan penafsiran nilai mean yang telah diperoleh, peneliti membuat interval kategori dengan cara atau langkah-langkah sebagai berikut.³⁸

a) Mencari nilai maksimal (H)

$$\begin{aligned}H &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban tertinggi} \\ &= 13 \times 4 \\ &= 52\end{aligned}$$

b) Mencari nilai minimal (L)

$$\begin{aligned}L &= \sum \text{item} \times \text{skor jawaban terendah} \\ &= 13 \times 1 \\ &= 13\end{aligned}$$

c) Mencari nilai range (R)

$$\begin{aligned}R &= H - L + 1 \\ &= 52 - 13 + 1 \\ &= 39 + 1 \\ &= 39\end{aligned}$$

d) Mencari interval kelas

$$\begin{aligned}i &= \frac{R}{K} \\ &= \frac{39}{4} \\ &= 9,75 \text{ dibulatkan menjadi } 10\end{aligned}$$

³⁷ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 65

³⁸ Masrukin, *Statistik Inferensial Aplikasi Program SPSS*, 38.

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh interval dengan kelipatan 10, untuk mengkategorikannya dapat dilihat nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.5
Nilai Interval Komitmen Organisasi Guru (Y)

No	Nilai Interval	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	43 – 52	28	62,3%	Sangat Tinggi
2	33 – 42	17	37,7%	Tinggi
3	23 – 32	0	0%	Sedang
4	13 – 22	0	0%	Rendah
Jumlah		45	100%	

Dari hasil perhitungan di atas, di peroleh nilai komitmen organisasi guru sebesar 43,77. Nilai tersebut tergolong dalam nilai interval 43 – 57 yang termasuk kedalam ketegori sangat tinggi.

- a) Mencari μ_0 (nilai yang dihipotesiskan), dengan langkah – langkah sebagi berikut:
- (1) Mencari skor ideal, dengan rumus:

$$\text{skor tertinggi} \times \text{item insturmen} \times \text{jumlah responden}$$

$$4 \times 13 \times 45 = 2.340$$
 - (2) Mencari skor yang diharapkan, dengan rumus:

$$\text{jumlah skor angket} : \text{skor ideal}$$

$$1970 : 2.340 = 0,841$$
 - (3) Mencari rata – rata skor ideal, dengan rumus:

$$\text{skor ideal} : \text{jumlah responden}$$

$$2.340 : 45 = 52$$
 - (4) Mencari nilai yang di hipotesiskan, dengan rumus:

$$\mu_0 = \text{skor yang diharapkan} \times \text{rata – rata skor ideal}$$

$$= 0,841 \times 52$$

$$= 43,73$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, μ_0 komitmen organisasi diperoleh nilai sebesar 43,73 yang termasuk dalam kategori tinggi karena nilai tersebut masuk pada rentang interval 43 – 57. Dengan demikian dapat simpulkan bahwa komitmen organisasi guru dalam kategori sangat tinggi.

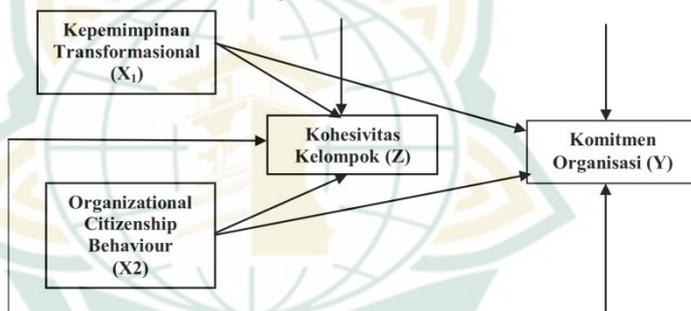
d. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur yang dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

1) Menentukan model diagram jalur struktural

Model diagram jalur struktural kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru dengan kohesivitas guru sebagai variabel intervening di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Model Diagram Jalur Struktural



Berdasarkan gambar model diagram jalur struktur tersebut, maka dapat dibuat persamaan analisis jalur sebagai berikut:

$$X3 = P YX1 + P YX2 + \epsilon_1 \text{ (sebagai persamaan substruktur 1)}$$

$$Y = P YX1 + P YX2 + P YX3 + \epsilon_2 \text{ (sebagai persamaan substruktur 2)}$$

2) Perhitungan data

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur dengan tahapan pada masing – masing persamaan substruktur sebagai berikut:

a) Persamaan substruktur 1

(1) Mencari koefisien korelasi

Berdasarkan hasil output SPSS, diketahui koefisien korelasi pada persamaan substruktur 1 adalah sebagai berikut:

- (a) Koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan *organizational*

citizenship behavior ($r_{X1 X2}$) sebesar 0,888.³⁹

- (b) Koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan kohesivitas guru ($r_{X1 Z}$) sebesar 0,867.⁴⁰
 - (c) Koefisien korelasi *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru ($r_{X2 Z}$) sebesar 0,908.⁴¹
- (2) Mencari koefisien jalur

Berdasarkan hasil output SPSS, diketahui koefisien jalur pada persamaan substruktur 1 adalah sebagai berikut:⁴²

- (a) Koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru (P_{ZX1}) sebesar 0,285
 - (b) Koefisien jalur *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru (P_{ZX2}) sebesar 0,655
- (3) Mencari nilai koefisien determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui nilai koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru sebesar 0,917. Adapun nilai koefisien determinasi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru sebesar 0,842.⁴³

³⁹ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 1 Koefisien Korelasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior, di Lampiran 23.

⁴⁰ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 1 Koefisien Korelasi Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kohesivitas Guru, di Lampiran 23a.

⁴¹ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 1 Koefisien Korelasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kohesivitas Guru, di Lampiran 23a.

⁴² Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 1 Koefisien Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kohesivitas Guru, di Lampiran 23a.

⁴³ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 1 Koefisien Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

(4) Mencari variabel residual

Berdasarkan nilai koefisien determinasi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru sebesar 0,842 atau 84,2%, maka besar nilai variabel residual adalah 0,158 atau 15,8%.

b) Persamaan substruktur 2

(1) Mencari koefisien korelasi

Berdasarkan hasil output SPSS, diketahui koefisien korelasi pada persamaan substruktur 2 adalah sebagai berikut:

- (a) Koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* ($r_{X1 X2}$) sebesar 0,888.⁴⁴
- (b) Koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi (r_{X1Y}) sebesar 0,899.⁴⁵
- (c) Koefisien korelasi *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi (r_{X2Y}) sebesar 0,881.⁴⁶
- (d) Koefisien korelasi kohesivitas guru dan komitmen organisasi (r_{ZY}) sebesar 0,889.⁴⁷

Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kohesivitas Guru, di Lampiran 23b.

⁴⁴ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 2 Koefisien Korelasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, di Lampiran 24a.

⁴⁵ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 2 Koefisien Korelasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi guru, di Lampiran 24a.

⁴⁶ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 2 Koefisien Korelasi Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Komitmen Organisasi Guru, di Lampiran 24a.

⁴⁷ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 2 Koefisien Korelasi Pengaruh Kohesivitas Guru Terhadap Komitmen Organisasi Guru, di Lampiran 24a.

(2) Mencari koefisien jalur

Berdasarkan hasil output SPSS, diketahui koefisien jalur pada persamaan substruktur 2 adalah sebagai berikut:

- (a) Koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (P YX1) sebesar 0,454
- (b) Koefisien jalur *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi (P YX2) sebesar 0,157
- (c) Koefisien jalur kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi (P YZ) sebesar 0,353

(3) Mencari nilai koefisien determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui nilai koefisien korelasi kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,928. Adapun nilai koefisien determinasi kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,860.⁴⁸

(4) Mencari variabel residual

Berdasarkan nilai koefisien determinasi kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,860 atau 86%, maka besar nilai variabel residual adalah 0,140 atau 14%.

c) Perhitungan pengaruh

Setelah nilai koefisien korelasi, koefisien jalur, koefisien determinasi, dan variabel residual diketahui, maka selanjutnya melakukan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, kohesivitas guru, dan komitmen organisasi.

⁴⁸ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Data Persamaan Substruktur 2 Koefisien Regresi Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kohesivitas Guru Terhadap Komitmen Organisasi, di Lampiran 24b.

(a) Pengaruh langsung

Berikut adalah pengaruh langsung antar variabel bebas dan terikat:

- (1) Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru sebesar 0,081
- (2) Pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru sebesar 0,429
- (3) Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 0,206
- (4) Pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* komitmen organisasi sebesar 0,024
- (5) Pengaruh langsung kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,124

(b) Pengaruh tidak langsung

Berikut adalah pengaruh tidak langsung antar variabel bebas dan terikat:

- (1) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar $0,454 \times 0,285 \times 0,889 = 0,115$
- (2) Pengaruh tidak langsung *organizational citizenship behavior* melalui kohesivitas guru sebesar terhadap komitmen organisasi $0,157 \times 0,655 \times 0,889 = 0,091$

(c) Total pengaruh

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, selanjutnya akan dihitung total pengaruh keduanya sebagai berikut:

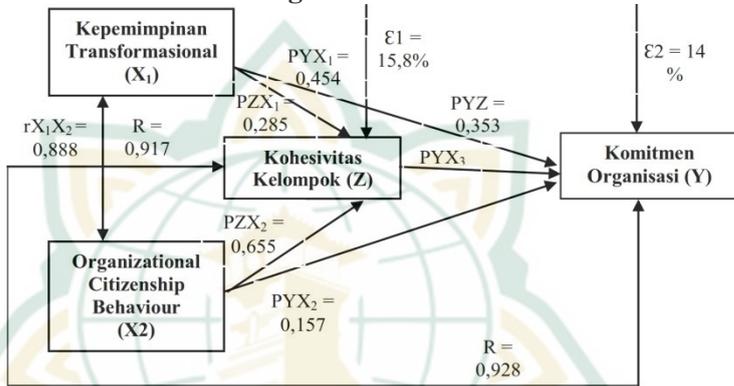
- (1) Total pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi sebesar $0,454 \times 0,157 = 0,071$
- (2) Total pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,115

- (3) Total pengaruh tidak langsung *organizational citizenship behavior* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi sebesar 0,091

Berdasarkan hasil analisis data di atas, dapat diketahui gambar diagram jalur strukturalnya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Model Diagram Jalur Struktural



Berdasarkan gambar diagram tersebut, dapat diketahui persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$1) \text{ Persamaan substruktur 1 : } Z = P ZX_1 + P ZX_2 + \epsilon_1$$

$$= 0,285 X_1 + 0,655 + 15,8\%$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diartikan apabila dukungan kepemimpinan transformasional naik 1 satuan, maka kohesivitas guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,285 dengan asumsi variabel X_2 konstan. Selanjutnya apabila *organizational citizenship behavior* naik 1 satuan, maka kohesivitas guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,655 dengan asumsi variabel X_1 konstan. Variabel kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi kohesivitas guru sebesar 84,2%, sedangkan sisanya 15,8% dipengaruhi oleh variabel – variabel lainnya.

$$2) \text{ Persamaan substruktur 2 : } Y = P YX_1 + P YX_2 + P YZ + \epsilon_1$$

$$= 0,454 + 0,157 + 0,353 + 14\%$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat diartikan apabila kepemimpinan transformasional turun sebesar 1 satuan, maka komitmen organisasi guru akan mengalami penurunan sebesar 0,454 dengan asumsi variabel X_2 dan Z konstan. Selanjutnya apabila *organizational citizenship*

behavior naik 1 satuan, maka komitmen organisasi guru mengalami peningkatan sebesar 0,157 dengan asumsi variabel X_2 dan Z konstan. Jika kohesivitas guru naik 1 satuan, maka komitmen organisasi guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,353 dengan asumsi X_1 dan X_2 konstan. Variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kohesivitas guru dapat mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 86%, sedangkan sisanya 14% dipengaruhi oleh variabel – variabel lainnya.

e. Uji sobel test

Uji sobel tes ini dilakukan untuk menguji berhasil tidaknya variabel intervening menjadi perantara pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Adapaun uji sobel tes dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.⁴⁹

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen orgnisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Adapun rumus dan perhitungan adalah sebagai berikut:

Diketahui:

$$P2 : 0,249 \quad P3 : 0,343$$

$$SP2 : 0,117 \quad SP3 : 0,142$$

$$\begin{aligned} s_{p2p3} &= \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2} \\ &= \sqrt{(0,343)^2 (0,117)^2 + (0,249)(0,142)^2 + (0,117)^2 (0,142)^2} \\ &= \sqrt{0,001610497 + 0,001250188 + 0,000276025} \\ &= \sqrt{0,00313671} \\ &= 0,0560063389 \end{aligned}$$

Selanjutnya dihitung nilai t dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{P2P3}{SP^2P3} \\ &= \frac{(0,249)(0,343)}{0,0560063389} \\ &= \frac{0,085407 \ 0000}{0,0560063389} \\ &= 1,524952384 \end{aligned}$$

⁴⁹ Output SPSS 26 Hasil Perhitungan Uji Sobel Tes di Lampiran 25

- 2) Pengaruh *organizational citizenship behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Adapun rumus dan perhitungan adalah sebagai berikut:

Diketahui:

$$P2 : 0,667 \qquad P3 : 0,343$$

$$SP2 : 0,136 \qquad SP3 : 0,142$$

$$\begin{aligned} s_{p2p3} &= \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2} \\ &= \sqrt{(0,343)^2 (0,136)^2 + (0,667)(0,142)^2 + (0,136)^2 (0,142)^2} \\ &= \sqrt{0,002176036 + 0,0089707442 + 0,000372953} \\ &= \sqrt{0,011519731} \\ &= 0,0240456441 \end{aligned}$$

Selanjutnya dihitung nilai t dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{P2P3}{SP2P3} \\ &= \frac{(0,667)(0,343)}{0,2322110000} \\ &= \frac{0,107 \ 3300098}{0,2322110000} \\ &= 2,163523514 \end{aligned}$$

3. Uji Hipotesis

Setelah diketahui hasil analisis data Penelitian analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Komitmen Organisasi Dilihat dari Perspektif Kohesivitas Guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Adapaun uji hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Uji hipotesis deskriptif

- 1) Uji hipotesis deskriptif kepemimpinan transformasional

- a) Rumusan hipotesis

Ho : kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi

b) Pengujian

Kriteria pengujian hipotesis deskriptif kepemimpinan transformasional kepala sekolah sekolah di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Selanjutnya mencari t_{tabel} yaitu $dk = n - 1$ diperoleh dari $45 - 1 = 44$. Jadi t_{tabel} dengan $dk = 44$ dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,68023.

Berdasarkan hasil output SPSS diketahui nilai t_{hitung} sebesar 1,981.⁵⁰ Karena nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} ($-1,902 < 1,68023$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat diambil keputusan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Lembaga Pendidikan dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi.

2) Uji hipotesis deskriptif *organizational citizenship behavior*

a) Rumusan hipotesis

H_0 : *organizational citizenship behavior* di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi

b) Pengujian

Kriteria pengujian hipotesis deskriptif *organizational citizenship behavior* di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Selanjutnya mencari t_{tabel} yaitu $dk = n - 1$ diperoleh dari $45 - 1 = 44$. Jadi t_{tabel} dengan $dk = 44$ dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,68023.

Berdasarkan hasil output SPSS diketahui nilai t_{hitung} sebesar -2,539.⁵¹ Karena nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} ($-2,539 < 1,68023$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat diambil keputusan bahwa *organizational citizenship behavior* di Lembaga

⁵⁰ Output SPSS 26 Uji Hipotesis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional di Lampiran 20a

⁵¹ Output SPSS 26 Uji Hipotesis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* di Lampiran 20b

Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi dapat terbukti.

3) Uji hipotesis deskriptif kehesivitas guru

a) Rumusan hipotesis

H_0 : kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi

b) Pengujian

Kriteria pengujian hipotesis deskriptif kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Selanjutnya mencari t_{tabel} yaitu $dk = n - 1$ diperoleh dari $45 - 1 = 44$. Jadi t_{tabel} dengan $dk = 44$ dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,68023.

Berdasarkan hasil output SPSS diketahui nilai t_{hitung} sebesar 5,722.⁵² Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($5,722 > 1,68023$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga dapat diambil keputusan bahwa kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi dapat terbukti.

4) Uji hipotesis deskriptif komitmen organisasi guru

a) Rumusan hipotesis

H_0 : komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori sangat tinggi

b) Pengujian

Kriteria pengujian hipotesis deskriptif komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Selanjutnya mencari t_{tabel} yaitu $dk = n - 1$ diperoleh dari $45 - 1 = 44$. Jadi t_{tabel} dengan $dk = 44$ dengan taraf signifikansi 5% adalah 1,68023.

⁵² Output SPSS 26 Uji Hipotesis Deskriptif Variabel Kohesivitas Guru di Lampiran 20c

Berdasarkan hasil output SPSS diketahui nilai t_{hitung} sebesar 6,009.⁵³ Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($6,009 > 1,68023$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga dapat diambil keputusan bahwa kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus dalam kategori tinggi dapat terbukti.

b. Uji hipotesis asosiatif

Uji hipotesis asosiatif pada penelitian ini akan dilakukan pada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dan secara simultan. Berikut adalah uji hipotesisnya;

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara parsial

a) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara signifikan.

(1) Rumusan hipotesis

H_0 = tidak terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru

H_a = terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_0 : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

(2) Pengujian

Berdasarkan hasil output SPSS nilai t_{hitung} kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru sebesar 2,130.⁵⁴ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $df = (45 - 2) = 43$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68107. Adapun nilai signifikansi diketahui sebesar 0,039.

⁵³ Output SPSS 26 Uji Hipotesis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi Guru di Lampiran 20d

⁵⁴ Output SPSS 26 Substruktur I Lampiran 23a

Berdasarkan hasil tersebut, nilai $t_{hitung} = 2,130 < t_{tabel} 1,68107$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Adapaun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,039 < 0,05$ maka hal ini berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

- b) Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara signifikan.

- (1) Rumusan hipotesis

H_0 = tidak terdapat pengaruh positif *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru

H_a = terdapat pengaruh positif *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_0 : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

- (2) Pengujian

Berdasarkan hasil output SPSS nilai t_{hitung} *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru sebesar 4,905.⁵⁵ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $df = (45 - 2) = 43$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68107. Adapun nilai signifikansi diketahui sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut, nilai $t_{hitung} = 4,905 > t_{tabel} 1,68107$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Adapaun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,000 < 0,05$ maka hal ini berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di

⁵⁵ Output SPSS 26 Substruktur I Lampiran 23a

lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

- 2) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara simultan

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara simultan.

- a) Rumusan hipotesis

H_0 = tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

H_a = terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_0 : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

- b) Pengujian

Berdasarkan output hasil SPSS diketahui nilai F_{hitung} kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru sebesar 111,562.⁵⁶ Sedangkan nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan db reg. = m (2) dan db res. N-1-m (45-1-2) = 42 diperoleh hasil F_{tabel} sebesar 3,22. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diketahui nilai F_{hitung} 111,562 > F_{tabel} 3,22 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar 0,000 < 0,05 maka hal ini berarti signifikan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan

⁵⁶ Output SPSS 26 Substruktur I Lampiran 23b

- transfasional dan *organizational citizenhip behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.
- 3) Pengaruh kepemimpinan transfasional, *organizational citizenhip behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen orgnisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara parsial
- a) Pengaruh kepemimpinan transfasional terhadap terhadap komitmen orgnisasi guru

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara signifikan.

(1) Rumusan hipotesis

H_0 = tidak terdapat pengaruh positif kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi guru

H_a = terdapat pengaruh positif kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi guru

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_0 : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

(2) Pengujian

Berdasarkan hasil output SPSS nilai t_{hitung} kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi guru sebesar 3,393.⁵⁷ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $df = (45-2) = 43$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68107. Adapun nilai signifikansi diketahui sebesar 0,002.

Berdasarkan hasil tersebut, nilai $t_{hitung} = 3,393 > t_{tabel} 1,68107$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,002 > 0,05$ maka hal ini berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi

⁵⁷ Output SPSS 26 Substruktur II Lampiran 24a

guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

- b) Pengaruh *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi guru

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara signifikan.

- (1) Rumusan hipotesis

H_0 = tidak terdapat pengaruh positif *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi

H_a = terdapat pengaruh positif *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_0 : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

- (2) Pengujian

Berdasarkan hasil output SPSS nilai t_{hitung} *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi sebesar 0,988.⁵⁸ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $df = (45-2) = 43$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68107. Adapun nilai signifikansi diketahui sebesar 0,329.

Berdasarkan hasil tersebut, nilai $t_{hitung} = 0,988 < t_{tabel} 1,68107$, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Adapaun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,329 > 0,05$ maka hal ini berarti tidak memiliki nilai signifikansi. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif secara langsung *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen orgnisasi di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

- c) Pengaruh kohesivitas guru terhadap komitmen orgnisasi guru

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kohesivitas guru terhadap komitmen

⁵⁸ Output SPSS 26 Substruktur II Lampiran 24a

organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara signifikan.

(1) Rumusan hipotesis

H_o = tidak terdapat pengaruh positif kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru

H_a = terdapat pengaruh positif kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_o : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

(2) Pengujian

Berdasarkan hasil output SPSS nilai t_{hitung} kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru sebesar 2,408.⁵⁹ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $df = (45-2) = 43$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,241. Adapun nilai signifikansi diketahui sebesar 0,021.

Berdasarkan hasil tersebut, nilai $t_{hitung} = 2,408 > t_{tabel} 1,68107$, sehingga H_o ditolak dan H_a diterima. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,021 < 0,05$ maka hal ini berarti signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

4) Pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenhip behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara simultan

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, *organizational citizenhip behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus secara simultan

a) Rumusan hipotesis

H_o = tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenhip behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap

⁵⁹ Output SPSS 26 Substruktur II Lampiran 24a

komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

$H_a =$ terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Adapun hipotesis statistiknya adalah:

$H_o : b_1 < 0$

$H_a : b_1 > 0$

b) Pengujian

Berdasarkan output hasil SPSS diketahui nilai F_{hitung} kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru sebesar 84,180.⁶⁰ Sedangkan nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan db reg. = m (3) dan db res. $N-1-m (45-1-3) = 41$ diperoleh hasil F_{tabel} sebesar 2,83. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diketahui nilai $F_{hitung} 1,525 > F_{tabel} 2,83$ sehingga H_o ditolak dan H_a diterima. Adapun nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,222 < 0,05$ maka hal ini berarti signifikan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

5) Pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui berhasil tidaknya kohesivitas guru menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

⁶⁰ Output SPSS 26 Substruktur II Lampiran 24b

a) Rumusan Hipotesis

Ho= tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

Ha= terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

b) Pengujian

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel yang telah dilakukan, diketahui nilai t_{hitung} kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebesar r .⁶¹ Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat nilai signifikansi 0,05 dan $df (45-3) = 42$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68195.

Berdasarkan hasil di atas, nilai $t_{hitung} = 1,524952384 < t_{tabel} 1,68195$, sehingga Ho diterima dan Ha ditolak. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus. Sehingga dapat dianggap bahwa kohesivitas guru dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru.

6) Pengaruh *organizational citizenship behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui berhasil tidaknya kohesivitas guru menjadi variabel intervening antara *organizational citizenship behaviour* terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga dasar Pendidikan Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

⁶¹ Output SPSS 26 Hasil Uji Sobel Tes Lampiran 25

a) Rumusan Hipotesis

Ho= tidak terdapat pengaruh *organizational citizenhip behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

Ha= terdapat pengaruh *organizational citizenhip behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus

b) Pengujian

Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel yang telah dilakukan, diketahui nilai t_{hitung} *organizational citizenhip behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebesar 2,163523514.⁶² Sedangkan nilai t_{tabel} dengan tingkat nilai signifikansi 0,05 dan $df (45-3) = 42$ diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1,68195.

Berdasarkan hasil di atas, nilai $t_{hitung} = 2,163523514 > t_{tabel} 1,68195$, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh *organizational citizenhip behaviour* melalui kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus. Sehingga dapat dianggap bahwa kohesivitas guru tidak dapat memediasi pengaruh *organizational citizenhip behaviour* terhadap komitmen organisasi guru.

⁶² Output SPSS 26 Hasil Uji Sobel Tes Lampiran 25

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang telah peneliti lakukan, maka berikut adalah pembahasannya:

1. Kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, kohesivitas guru, dan komitmen organisasi di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

a. Kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lebih menekankan untuk memberi kesempatan atau dorongan kepada seluruh elemen sekolah termasuk di dalamnya guru untuk bekerja atas dasar nilai yang luhur sehingga bersedia untuk bekerja tanpa paksaan dan berpartisipasi secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.⁶³ Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data deskriptif yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban responden, ditemukan bahwa dalam kategori variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah; 7 guru berada dalam ketegori sangat tinggi dengan prosentase sebesar 15,4%, 29 guru berada dalam kategori tinggi dengan prosentase sebesar 64,4%, dan 9 guru dengan dalam kategori rendah dengan prosentase sebesar 19,8%. Adapun hasil perhitungan rata – rata kepemimpinan transformasional sebesar 42,22 berada dalam kategori tinggi. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional kepala sekolah di lembaga pendidikan Dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus sudah dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Avolio, kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa komponen yaitu: *pertama*, pengaruh yang diidealkan. Kepala sekolah harus mampu menjadi figur atau contoh tokoh yang dikagumi, dihargai, dan diikuti guru. *Kedua*, motivasi inspirasional. Hal ini dapat dipahami sebagai kepala sekolah yang dapat menetapkan standar yang tinggi dan mampu mengajak guru untuk dapat mencapai standar tersebut. *Ketiga*, stimulasi intelektual. Dapat dipahami sebagai seorang kepala sekolah yang mampu mengarahkan guru untuk menyelesaikan masalah dengan cermat dan rasional. *Keempat*, pertimbangan individual. Merupakan perilaku kepala sekolah

⁶³ Iwa Kuswaeri, ‘Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah’, 10.

yang dapat memahami bahwa setiap guru mempunyai kepribadian yang berbeda-beda.⁶⁴

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa rata – rata kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kota Kudus dilihat dari komponennya sebagai berikut: 33% kepemimpinan transformasional kepala sekolah berupa pengaruh yang ideal dilakukan dengan kukuh terhadap pendirian, berkomitmen dan konsisten terhadap keputusan yang sudah diambil, menghargai guru, menjadi tokoh yang dikagumi, dihargai, dan diikuti guru. 34% kepemimpinan transformasioal kepala sekolah berupa motivasi inspriarional dilakukan dengan dapat menetapkan standar yang tinggi, mampu mengajak guru untuk dapat mencapai standar, membuat guru mempunyai keyakinan dan antusias yang tinggi, serta dapat memberikan inspirasi dan motivasi. 13% kepemimpinn transformasional kepala sekolah berupa stimulasi intelektual dilakukan dengan mengarahkan guru untuk menyelesaikan masalah dengan cermat dan rasional, serta membuat guru menemukan cara – cara baru dalam menyelesaikan masalah. 20% kepemimpinan transformasional kepala sekolah berupa pertimbangan individual dilakukan dengan kemauan dan kemampuan kepala sekolah dalam mendengarkan masukan, serta dapat melihat potensi berprestasi guru – gurunya. Adapaun grafik perolehan hasil kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagaimana terlampir.⁶⁵

- b. *Organizational citizenship behavior* di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Organizational citizenship behavior adalah perbuatan yang berlandaskan kerelaan hati yang tidak bisa dipaksakan pada ketentuan-ketentuan pekerjaan dan tidak dengan resmi memperoleh *reward* akan tetapi dapat menyumbangkan kontribusi untuk perkembangan produktivitas dan keefektifan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data deskriptif yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban responden, ditemukan bahwa dalam kategori variabel *organizational citizenship behavior*: 3 guru berada dalam

⁶⁴ Shalahuddin, “Karakteristik Kepemimpinan Transformasional” 51.

⁶⁵ Lihat Grafik Mean Indikator Variabel di lampiran 21.

kategori sangat tinggi dengan prosentase 6,6%, 33 guru berada dalam kategori tinggi dengan prosentase 73,3%, dan 9 guru berada dalam kategori sedang dengan prosentase 20%. Adapun hasil perhitungan rata – rata *organizational citizenship behavior* sebesar 43,95 berada dalam kategori tinggi. Hal ini berarti *organizational citizenship behavior* sudah ada di dalam diri masing – masing guru dan *organizational citizenship behavior* dilakukan dengan baik.

Menurut Organ, *organizational citizenship behavior* memiliki beberapa komponen yaitu: *pertama*, altruisme yaitu tindakan guru yang membantu dan menolong guru lain ketika mendapatkan kesulitan mengenai tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan ataupun kehidupan pribadi. *Kedua*, *conscientiousness*, merupakan tindakan yang diperlihatkan dengan berupaya lebih dari yang diinginkan sekolah. *Ketiga*, *civic virtue*, adalah tindakan yang dicirikan dengan tanggung jawab kepada kehidupan sekolah. *Keempat*, *courtesy*, memelihara hubungan baik dengan guru lain sehingga dapat mencegah terjadinya persoalan – persoalan interpersonal. *Kelima*, *sportmanship*, tindakan yang tindakan yang menoleransi situasi yang tidak wajar pada sekolah tanpa mengutarakan keluhan.⁶⁶

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa rata – rata *organizational citizenship behavior* guru di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kota Kudus dilihat dari komponennya sebagai berikut: 26 *organizational citizenship behavior* guru berupa altruisme dilakukan dengan menggantikan guru lain yang ijin atau istirahat, membantu guru lain yang kelebihan beban tugas, membantu proses masa pengenalan guru baru walaupun tidak diminta, membantu guru lain di luar kategori pekerjaan ketika mempunyai masalah. 33% *organizational citizenship behavior* guru berupa *conscientiousness* dilakukan dengan datang lebih awal, datang tepat waktu dalam segala kondisi, tidak membuang – buang waktu untuk membicarakan hal di luar pekerjaan, tidak menunda – nunda pekerjaan. 20% *organizational citizenship behavior* guru berupa *sportmanship*. 14% *organizational citizenship behavior* guru berupa *civic virtue* dilakukan dengan bertoleransi dan tidak

⁶⁶ Lila Bismala, “Factors Affecting Organizational Citizenship Behaviour, 8-9.

mengeluh. 7% *organizational citizenship behavior* guru berupa *courtesy* dilakukan dengan melibatkan diri pada tugas – tugas yang membantu sekolah, melakukan tugas – tugas yang membantu performa sekolah, menghadiri pertemuan – pertemuan yang penting. Adapaun grafik perolehan hasil *organizational citizenship behavior* guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagaimana terlampir.⁶⁷

c. Kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Kohesivitas guru dapat dipahami sebagai kesatuan yang tersusun dalam sekelompok guru yang lahir dari interaksi pribadi antar guru yang tinggi dan saling menguntungkan satu sama lain dan adanya kekuatan sekelompok guru yang dapat menyatukan guru yang mencakup beberapa hal seperti komitmen bersama untuk tujuan kelompok dan semangat untuk bekerja yang tinggi.⁶⁸ Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data deskriptif yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban responden, ditemukan bahwa dalam kategori variabel kohesivitas guru: 28 guru berada dalam kategori sangat tinggi dengan prosentase 62,2%, 16 guru berada dalam ketegori tinggi dengan prosentase 35,4%, 1 guru berada dalam kategori sedang dengan prosentase 2,2%. Adapun hasil perhitungan rata – rata kohesivitas guru sebesar 43,68 berada dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa guru – guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupeten Kudus memiliki kohesivitas yang sangat baik.

Menurut Fosysth, kohesivitas memiliki beberapa komponen yaitu: *pertama*, kohesi sosial yaitu ikatan sosial antar anggota kelompok yang terikat karena hubungan kerja kelompok. *Ketiga*, kohesivitas tugas kohesi tugas yaitu komitmen bersama antar anggota kelompok untuk mengerjakan tugas kelompok yang diidentifikasi dengan orientasi umum untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran kelompok. *Ketiga*, kohesivitas pandangan, yaitu perasaan saling memiliki dalam kelompok yang dilandaskan pada perasaan kebersamaan dan merasa diakui sebagai suatu

⁶⁷Lihat Grafik Mean Indikator Variabel di lampiran 21.

⁶⁸Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa,” 24.

identitas. *Keempat*, kohesivitas emosional merupakan bagaimana emosi kelompok dan juga bagaimana individu merasa menjadi bagian dari kesatuan kelompoknya, berkomitmen, kenyamanan, dan antusiasme dalam kelompok.⁶⁹

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa rata – rata kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kota Kudus dilihat dari komponennya sebagai berikut: 31% perilaku kohesivitas guru berupa kohesivitas sosial dilakukan dengan mempercayai anggota kelompok, menghargai hubungan persahabatan yang diciptakan kelompok. 23% kohesivitas guru berupa kohesivitas tugas. 23% kohesivitas guru berupa kohesivitas pandangan yang dilakukan dengan mempunyai perasaan kebersamaan. 23% kohesivitas guru berupa kohesivitas emosi yang dilakukan dengan merasa menjadi bagian dari kelompok, nyaman, dan antusias dalam kelompok. Adapaun grafik perolehan hasil kohesivitas guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagaimana terlampir.⁷⁰

d. Komitmen organisasi guru lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Komitmen organisasi merupakan kemauan yang muncul dari dalam diri individu untuk menaruh kesetiaan dan bersungguh-sungguh pada sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan sekolah. Kemauan yang tinggi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya pada sekolah, serta ikut berperan aktif dalam keberhasilan dan kemajuan sekolah tersebut secara berkelanjutan dan terus menerus dari masa ke masa.⁷¹ Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data deskriptif yang telah dilakukan peneliti berdasarkan jawaban responden, ditemukan bahwa dalam kategori variabel komitmen organisasi guru: 28 guru berada dalam kategori sangat tinggi dengan prosentase 62,3%, 17 guru berada dalam kategori tinggi dengan prosentase 37,7%. Adapun hasil perhitungan rata – rata komitmen organisasi guru sebesar

⁶⁹ Murniati dan Mohammad Salehuddin, “*Profil Kohesivitas Kelompok Mahasiswa Yang Bermukim di Perkotaan*”, 7.

⁷⁰ Lihat Grafik Mean Indikator Variabel di lampiran 21.

⁷¹ Andri Kusmayadi, dkk., “*Organization Citizenship Behaviour Guru Dapat Ditingkatkan Dengan Komitmen Organisasi dan Kecerdasan Spiritual*”, 21.

43,77 berada dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa guru – guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus memiliki komitmen berorganisasi yang baik.

Menurut Meyer dan Allen, komitmen organisasi guru memiliki beberapa komponen yaitu: *pertama*, komitmen afektif yang didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru di sekolah tersebut karena mempunyai keterikatan emosional dan keterlibatan dengan sekolah. *Kedua*, komitmen berkelanjutan yang didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru karena kesadaran akan biaya yang harus ditanggung ketika meninggalkan sekolah. *Ketiga*, komitmen normatif yang didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi guru di sekolah tersebut karena perasaan kewajiban bahwa dia harus tetap mempertahankan dirinya di sekolah tersebut.⁷²

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa rata – rata komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Se Kota Kudus dilihat dari komponennya sebagai berikut: 31% komitmen organisasi guru berupa komitmen afektif dilakukan dengan menyatukan diri dengan sekolah, persahabatan, suasana atau budaya sekolah, dan rasa senang ketika menyelesaikan tugas sekolah. 31% komitmen organisasi guru berupa komitmen berkelanjutan dilakukan membutuhkan uang atau gaji untuk keperluan hidup. 38% komitmen organisasi guru berupa komitmen normatif dilakukan karena keterlibatan emosional guru pada sekolah, dan perasaan guru yang merasa memiliki sekolah tersebut. Adapaun grafik perolehan hasil komitmen organisasi guru di Lembaga Pendidikan Dasar Muhammadiyah Se Kabupaten Kudus sebagaimana terlampir.⁷³

⁷² Jason A. Colquitt, dkk., *Organizational Behaviour*, 63.

⁷³ Lihat Grafik Mean Indikator Variabel di lampiran 21.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara parsial terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 2,130 yang lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,68107. Adapun besar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru ialah sebesar 0,081 atau 8,1%. Dengan nilai signifikansi sebesar sebesar $0,039 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus mampu mengorganisir guru – gurunya agar dapat memiliki ketertarikan antar guru, dan saling menyukai satu sama lain. Kohesivitas guru dapat dieratkan dalam persahabatan. Untuk dapat mencapai kekompakan atau kohesivitas guru, kepala sekolah dapat dilakukan dengan cara memberikan tugas tim atau sejenisnya. Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional dianggap mempunyai andil dalam membentuk kohesivitas guru.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh DidikWidiantoro dan Icha Herawati bahwa, koheesivitas dan kepemimpinan dalam organisasi sangatlah penting untuk diperhatikan. Kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan mampu mengawasi dan mengontrol setiap tujuan pekerjaan di dalam suatu kelompok. Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional yang baik dapat memotivasi guru dalam berinteraksi dengan guru yang lain, sehingga dapat menimbulkan rasa peduli terhadap kelompoknya. Kepemimpinan transformasional yang kuat juga dapat menjadikan kekompakan guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelompok. Sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hasil penelitian lain yang dilakukan oleh DidikWidiantoro dan Icha Herawati juga membuktikan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok di Universitas Islam Riau. Dengan hasil penelitian menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok di Universitas Islam Riau mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,478 dengan signifikansi 0,01.⁷⁴

- b. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 4,905 lebih besar dari t_{tabel} 1,68107. Adapun besar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas guru ialah sebesar 0,429 atau 42,9%. Dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

OCB dapat memberikan keuntungan untuk meningkatkan semangat, moril, dan kerekatan antar guru, sehingga kepala sekolah tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk tetap memelihara fungsi kelompok. Guru yang melakukan OCB berupa *courtesy* yang salah satunya yaitu memelihara kebersamaan, dapat membantu mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.⁷⁵

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai F_{hitung} 111,562 lebih besar dari F_{tabel} 3,22. Dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

⁷⁴ Didik Widianoro dan Icha Herawati, "Kohesivitas Kelompok Ditinjau Dari Kepemimpinan Karyawan Universitas Islam Riau" *Jurnal Psikologi* 2, no. 2 (2019): 22, di akses pada 27 Maret, 2022. <http://ejurnal.untag-smd.ac.id/index.php/MV/article/view/4438>

⁷⁵ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 81.

Selanjutnya ditemukan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,917 dan koefisien determinasi sebesar 84,2%. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kohesivitas guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus dengan kontribusi pengaruh sebesar 84,2% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adanya hubungan dan kontribusi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* secara simultan dalam mempengaruhi kohesivitas bermakna bahwa ketika kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* meningkat, maka akan meningkat pula kohesivitas guru.

Kohesivitas guru dapat dipahami sebagai kesatuan yang tersusun dalam sekelompok guru yang lahir dari interaksi pribadi antar anggota yang tinggi dan saling menguntungkan satu sama lain dan adanya kekuatan sekelompok guru yang dapat menyatukan guru yang mencakup beberapa hal seperti komitmen bersama untuk tujuan kelompok dan semangat untuk bekerja yang tinggi.⁷⁶ Kekompakan atau kohesivitas guru dapat ditingkatkan dengan adanya kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional. Rasa kepedulian guru dengan kelompok, intensitas berinteraksi guru satu dengan yang guru yang lainnya dapat meningkat karena adanya kepemimpinan transformasional yang kuat dan baik dari kepala sekolah.⁷⁷ Kebersamaan, semangat, moril, kerekatan antar guru dan kohesivitas guru dapat ditingkatkan dengan adanya OCB.⁷⁸

⁷⁶ Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesivitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa”, 24.

⁷⁷ Didik Widiatoro dan Icha Herawati, “Kohesivitas Kelompok Ditinjau Dari Kepemimpinan Karyawan Universitas Islam Riau”, 22.

⁷⁸ Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi*, 81.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara parsial terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 3,393 lebih besar dari t_{tabel} 1,68107. Adapaun besar pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,206 atau 20,6%. Dengan nilai signifikansi pada sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu model kepemimpinan yang paling kompleks, lengkap, dan mempunyai banyak keunggulan untuk perubahan organisasi atau sekolah. Efektifnya kepemimpinan transformasional dapat mendorong meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, dimensi – dimensi yang ada di dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lamidi bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi.⁷⁹ Selain itu, penelitian Joni Elatotagam, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja sebesar 29.0%. Kemudian pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 44.8%. Selanjutnya pengaruh

⁷⁹ Lamidi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swatas di PKU Muhammadiyah Surakarta,” *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 09 (2009), 20.

kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan OCB ditemukan sebesar 59.3%.⁸⁰

- b. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 0,988 lebih kecil dari t_{tabel} 1,68107. Adapaun besar pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,024 atau 2,4%. Dengan nilai signifikansi sebesar $0,329 > 0,05$. Hal ini berarti pengaruh langsung *organizational citizenship behaviour* 2,4% tidak dapat memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Organizational citizenship behaviour tidak dapat mempengaruhi komitmen organisasi bisa saja karena guru melakukan *organizational citizenship behaviour* hanya ketika berada di depan kepala sekolah atau ketika mendapatkan kesempatan di depan umum. Beberapa alasan dilakukannya OCB semu karena ingin mendapatkan pujian, reward, atau bahkan agar diterima dengan baik di sekolah tersebut. Selain itu justru karena adanya *organizational citizenship behaviour* yang sudah terbiasa dan seolah menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh guru, maka beberapa guru merasa stress dan terbebani. Karena, apabila guru tidak ikut melakukan *organizational citizenship behaviour* akan merasa *ewuh* atau sungkan bahkan tidak melakukannya tugas dan kewajibannya sebagai guru. Hal ini tentu kabur dengan definisi *organizational citizenship behaviour* yaitu perilaku tolong menolong diluar tugas dan kewajiban yang dilakukan dengan suka rela.⁸¹

Pada kenyataannya, OCB tidak terus menerus memberikan pengaruh yang positif, adakalanya justru OCB memberikan pengaruh yang negatif. Seperti halnya ketika guru melakukan OCB karena merasa sungkan apabila tidak membantu guru lain menyelesaikan tugasnya atau takut

⁸⁰ Joni Elatotagam, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational *Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja," 509-510,

⁸¹ Layaman, "Sisis Gelap Teori *Organizational Citizenship Behavior*", 76.

digunjingkan dan dilabeli ‘pelit atau *ijir*’. Atau ketika guru baru membantu pekerjaan – pekerjaan guru senior untuk dapat membaur dan beradaptasi dengan guru yang lain. Bahkan ketika jam kerja sudah selesai, guru – guru yang muda merasa ‘*pekewuh*’ pulang tepat waktu karena guru – guru senior masih berada disekolah untuk sekedar bercengkerama dan bercanda.

Adanya *ewuh – pakewuh* dan label negatif yang diberikan kepada guru – guru yang tidak melakukan *organizational citizenship behavior* tersebut justru secara tidak langsung mengubah hakikat *organizational citizenship behavior* yang awalnya perilaku suka rela di luar kewajiban berubah menjadi perilaku yang wajib dilakukan. Sehingga, tidak jarang ditemukan guru yang terpaksa dalam melakukan tugas – tugas di luar kewajiban tersebut karena tidak ingin mendapat label negatif. Perilaku tersebut tentu tidak dapat dianggap sebagai perilaku *organizational citizenship behavior*. Adanya keterpaksaan tersebut justru dapat membuat guru – guru menjadi merasa tertekan dan stress karena merasa mempunyai beban kerja yang berlebih. Belum lagi jika OCB yang diwajibkan tersebut ditekan untuk dibawa dan dikerjakan di rumah, bukan tidak mungkin dapat memunculkan konflik keluarga. Pada akhirnya, OCB yang pada awalnya diharapkan dapat menjadikan guru untuk mempunyai komitmen kepada sekolah, merasa nyaman, dan ‘*betah*’ di sekolah karena gurunya saling bantu membantu justru dapat membuat guru merasa tidak nyaman, tertekan, dan stres yang akhirnya bermuara pada bekerja asal – asalan, tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan sekolah, atau bahkan dapat menciptakan *intensi turnover* yang tinggi atau guru – gurunya mempunyai keinginan untuk pindah dan meninggalkan sekolah tersebut.

Hal tersebut sebagaimana yang dipaparkan oleh beberapa peneliti dalam penelitian yang dilakukan oleh Layaman.⁸² *Pertama*, Bolino meneliti variasi guru dalam melakukan OCB. Salah satu alasan melakukan OCB adalah untuk keuntungan pribadi, bukan untuk kepentingan organisasi. Guru melakukan OCB tidak sepenuh hati, kemungkinan guru juga melakukan OCB untuk *impression management* agar kepala sekolah terkesan dan melihat guru sebagai ‘bawahan yang baik’.

⁸² Layaman, “Sisis Gelap Teori *Organizational Citizenship Behavior*” 76.

Kedua, Bolino dan Turnly yang meneliti *cost* yang berlebihan jika guru melakukan OCB. Guru yang terlibat dalam OCB memiliki beban kerja lebih, stres kerja, serta konflik antar keluarga dan pekerjaan. Oleh karena itu, akan terjadi kontradiksi jika kepala sekolah terlalu berharap bahwa guru akan terlibat dalam OCB. *Ketiga*, Vigoda-Gadot yang meneliti CCB (*Compulsory Citizenship Behavior*) atau perilaku kewarganegaraan wajib dengan fokus utama kepala sekolah yang tirani. Guru selalu dituntut dan diwajibkan untuk terlibat dalam OCB. Hal ini tentu bertentangan dengan hakikat OCB yang datangnya dari individu untuk membantu lebih demi kemajuan organisasi. Dari penelitian – penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa OCB tidak melulu memberikan pengaruh yang positif, bahwa OCB juga berhubungan dengan stres kerja, intensi *turnover*, lalai dengan pekerjaan, kelelahan, dan politik organisasi yang justru dapat merenggangkan kerekatan antar guru.

- c. Pengaruh kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 2,408 lebih besar dari t_{tabel} 1,68107. Adapaun besar pengaruh langsung kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi adalah 0,124 atau 12,4%. Dengan nilai signifikansi sebesar $0,021 < 0,05$. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Semakin kohesif suatu kelompok, maka para anggota semakin mengarah kepada tujuan. Selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan adanya tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil ke arah pencapaian tujuan.⁸³ Anggota organisasi yang memiliki kebersamaan, rasa saling memiliki hingga timbul rasa kekeluargaan cenderung bisa meningkatkan kekompakan dan cenderung akan tetap bertahan. Maka hal ini

⁸³ Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa”, 41.

dapat memunculkan komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Rijal Abdillah juga membuktikan adanya pengaruh kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi pada anggota unit kegiatan mahasiswa Universitas Bhayangkara Jakarta. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok mempunyai korelasi sebesar 0,808 terhadap komitmen organisasi dengan signifikansi sebesar $0,000 > 0,05$.⁸⁴

5. Pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai F_{hitung} 84,180 lebih besar dari nilai F_{tabel} 2,83. Dengan nilai signifikansi pada output SPSS sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, dan kohesivitas guru terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Selanjutnya ditemukan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,928 dan koefisien determinasi sebesar 86%. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan terhadap komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus dengan kontribusi pengaruh sebesar 86% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adanya hubungan dan kontribusi antara kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru secara simultan dalam mempengaruhi komitmen organisasi di lembaga

⁸⁴ Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa”, 43.

pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus bermakna bahwa ketika kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* dan kohesivitas guru meningkat maka akan meningkat pula komitmen organisasi di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Komitmen organisasi guru muncul karena berbagai hal. Salah satunya adalah adanya kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional. Diantara sekian banyak gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ada, maka gaya kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dan unggul. Hal tersebut dikarenakan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional mempunyai perilaku yang ramah secara individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pengaruh yang ideal, dan empati yang kemudian diantaranya dapat meningkatkan kemampuan guru dalam beradaptasi di sekolah menjadi lebih besar, dan menurunkan tingkat *turnover* guru.⁸⁵ Selanjutnya, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior*, untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dibutuhkan komitmen kerja yang tinggi dari guru.⁸⁶ Selain itu, kohesivitas guru juga mempengaruhi komitmen organisasi guru. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan adanya tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil ke arah pencapaian tujuan.⁸⁷

6. Pengaruh kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai t_{hitung} 1,524952384 yang lebih kecil dari t_{tabel} 1,68195. Dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,115 atau sebesar 11,5%. Lebih kecilnya nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} menunjukkan bahwa variabel kohesivitas

⁸⁵ Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Organizational Behaviour*, 262.

⁸⁶ Joni Elatotagam, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja”, 511.

⁸⁷ Rijal Abdillah dan Akhmad Yulianto Ardiansyah, “Kohesifitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa”, 41.

guru tidak dapat menjadi variabel *intervening* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru secara tidak langsung. Hal ini bermakna bahwa tidak terdapat pengaruh kohesivitas guru sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Kepala sekolah yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan mampu mengawasi dan mengontrol setiap tujuan pekerjaan di dalam suatu kelompok. Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional yang baik dapat memotivasi guru dalam berinteraksi dengan guru yang lain, sehingga dapat menimbulkan rasa peduli terhadap kelompoknya. Kepemimpinan transformasional yang kuat juga dapat menjadikan kekompakan guru dalam menjalankan tugasnya di dalam kelompok.⁸⁸ Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut dapat membuat guru – guru memiliki kohesivitas yang ditinggi dengan guru yang lainnya dalam hal apapun termasuk dalam hal pekerjaan atau diluar pekerjaan. Guru – guru menjadi akrab dalam berkomunikasi dan memiliki hubungan yang erat karena pernah atau sering diamanahi tugas tim. Kohesivitas yang baik antara guru biasanya dapat dibuktikan juga dengan persahabatan. Adanya persahabatan diantara guru membuat guru menjadi betah, nyaman, dan enggan meninggalkan sekolah karena sudah menemukan pekerjaan yang cocok. Sehingga guru yang memiliki kohesivitas yang tinggi akan memiliki komitmen yang tinggi pula.

Adanya manajemen yang baik dari kepala sekolah sudah pasti dapat memberikan kenyamanan untuk guru – gurunya sehingga dapat merasa diayomi, didengarkan, dan nyaman sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi guru. Kepala sekolah yang dapat melaksanakan kepemimpinan transformasional dengan baik, mau mendengarkan guru, memperhatikan potensi guru, berpikiran visioner dan dapat diajak berdiskusi tentu dapat membuat kinerja guru sesuai dengan yang di harapkan oleh sekolah atau bahkan melebihi. Pada akhirnya, kepala sekolah dan guru – guru dapat melangkah secara bersama – sama untuk meraih tujuan sekolah yang di citakan – citakan dan disepakati bersama, sehingga, sekolah dapat berjalan atau

⁸⁸ Didik Widianoro dan Icha Herawati, “Kohesivitas Kelompok Ditinjau Dari Kepemimpinan Karyawan Universitas Islam Riau”, 22.

beroperasi dengan baik dan efektif. Sebaliknya, jika guru – guru yang dipimpin merasa bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dianggap buruk karena tidak mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, maka guru –guru merasa bahwa kepemimpinan transformasional tersebut tidak dapat memberikan dampak yang berarti untuk kenyamanan dan kebaikan warga sekolah. Selain itu, perlakuan kepala sekolah kepada guru baru yang berlebihan akan menjadikan guru lama merasa tidak diperhatikan dan muncul perasaan cemburu yang dapat menurunkan komitmen organisasi.⁸⁹

Pada kenyataannya, terkadang apa yang sudah diputuskan kepala sekolah secara bersama – sama tidak dapat dilakukan dengan konsisten. Artinya, apa yang sudah disepakati bersama dalam musyawarah justru tidak dipakai dan mengambil keputusan sepihak dan guru – guru harus mematuinya. Dalam hal menangani masalahpun tidak jauh berbeda keadaannya. Tidak jarang kepala sekolah menutup mata untuk menyelesaikan masalah dengan cara – cara yang baru. Hal itu terjadi karena, seringkali cara – cara baru justru bertentangan dengan wali siswa, misalnya. Atau bahkan cara – cara baru tersebut dapat membuat menurunnya minat siswa – siswi untuk bergabung dengan sekolah. Selanjutnya, masalah – masalah yang seharusnya dipecahkan secara logis, berdasarkan bukti yang kuat dan mendasar justru tidak jarang diselesaikan dengan cara *'yo uwes meh kepiye maneh'* atau *'wes pokoke ngnono'*.

Hal tersebut tentu bertentangan dengan dimensi – dimensi kepemimpinan transformasional yang ada, dan hal ini mendukung hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan dasar Muhammadiyah Kabupaten Kudus masih ada hal – hal yang di perbaiki dan harus ditingkatkan kembali. Kepala sekolah yang tidak mampu menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan baik seperti halnya dalam bersikap dan bertutur kata atau sebaliknya yang tidak sejalan, tidak memiliki pandangan jauh ke depan, dan tidak mau menerima masukan bahkan tidak dapat diajak berdiskusi dan mendengarkan keluh kesah guru maka hal tersebut adalah bukti dari gagalnya kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, atau bahkan awal dari kehancuran sekolah tersebut karena nahkodanyapun tidak mampu mengorganisir dan membawa penumpangnya menuju tujuan. Hal

⁸⁹ Wayan Bagia, *Perilaku Organisasi*, 46-47.

ini tentu berlanjut dan berdampak kepada guru – guru yang tidak kompak, saling menggunjingkan satu sama lain, atau tidak kohesif karena kepala sekolah tidak mampu mengorganisir guru – gurunya. Guru yang memiliki komitmen organisasi adalah guru yang mampu menerima tujuan sekolah, menyatukan diri dengan sekolah, dan tidak mudah mengeluh karena masalah – masalah kecil. Pada akhirnya, kondisi kepala sekolah dan keadaan guru yang semrawut tidak dapat menjadikan guru menjadi nyaman, betah, mau meleburkan diri dengan sekolah. Hal tersebut berimbas pada kinerja guru yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sekolah bahkan dapat menciptakan keinginan guru untuk pindah atau meninggalkan sekolah tersebut.

7. Pengaruh kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti ditemukan nilai nilai t_{hitung} 2,163523514 lebih besar dari t_{tabel} 1,68195. Dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,091 atau 9,1%. Lebih besarnya nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} menunjukkan bahwa variabel kohesivitas guru dapat menjadi variabel intervening antara pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh kohesivitas guru sebagai variabel intervening antara *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah se Kabupaten Kudus.

Pada umumnya, kohesivitas sering dipahami sebagai dorongan untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibandingkan dorongan untuk mendesak anggota agar keluar dari kelompok. Semakin kohesif suatu guru, maka guru akan semakin mengarah kepada tujuan sekolah. Lemah atau kuatnya tingkat kohesivitas tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok guru dengan kohesivitas yang tinggi disertai dengan adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan

organisasi maka guru maka guru tersebut akan berorientasi pada hasil ke arah pencapaian tujuan.⁹⁰

Pada penelitian yang dilakukan oleh Vivia dan Fuad, dikatakan bahwa selain kohesivitas, komitmen juga dipengaruhi faktor karakteristik personal, pekerjaan atau peran, struktural, dan kualitas pengalaman kerja. Karakteristik personal mencakup kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seseorang sesuai kebutuhan dunia kerja.⁹¹ Guru yang bersedia melakukan pekerjaan – pekerjaan diluar tugasnya namun dapat membantu berjalannya proses pendidikan dan efektifitas sekolah seperti membantu guru lain yang sedang ijin untuk mengontrol kelasnya, bersedia menggantikan kepala sekolah menghadiri pertemuan – pertemuan, serta pulang terlambat karena membantu guru lain menyelesaikan pekerjaannya dapat membantu meningkatkan kohesivitas kelompok guru. Hal itu terjadi karena intensitas bertemu, bekerja bersama, dan bercengrama yang sering dilakukan bersama. Terbentuknya kohesivitas itulah yang mampu menjembatani komitmen organisasi guru karena sudah merasa saling nyaman, menyukai, dan tertarik satu sama lain. Lebih dari itu, bergabung bersama organisasi dapat membuat seseorang atau guru mempunyai rasa memiliki dan perasaan bersama yang menjadikannya sulit untuk melepaskan pekerjaannya disekolah tersebut atau pergi meninggalkan sekolah tersebut untuk mendapatkan pekerjaan disekolah lain atau dengan alasan yang lain pula.

⁹⁰ Vivia R Trihapsari dan Fuad Nashori, “Kohesivitas Kelompok dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi ‘X’ di Yogyakarta” *Proyeksi* 6, no. 2 (2011): 18, di akses pada tanggal 17 April, 2022. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/proyeksi/article/download/243/219>

⁹¹ Vivia R Trihapsari dan Fuad Nashori, “Kohesivitas Kelompok dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi ‘X’ di Yogyakarta”, 19.