

PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) GURU DENGAN KETERIKATAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI SEKOLAH HARAPAN BANGSA MODERNLAND KOTA TANGERANG

Berry Maruli Sinaga, Niko Sudibjo
Sekolah Harapan Bangsa, Universitas Pelita Harapan
berrysinaga16@gmail.com, Niko.sudibjo@uph.edu

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) refers to voluntary teacher behaviors beyond formal duties that are crucial for school effectiveness. However, in practice, such extra-role behaviors are not consistently observed across the board, largely due to teachers' intense focus on formal teaching targets. This study aims to analyze the influence of self-efficacy on teacher OCB at Sekolah Harapan Bangsa Modernland, Tangerang City, incorporating work engagement and affective commitment as mediating variables. This non-experimental quantitative census study involved 98 teachers as respondents. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire and analyzed via Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4 software. The significance of structural relationships was evaluated using bootstrapping procedures as a robustness check for the model. The results indicate that self-efficacy has a direct, positive, and significant influence on OCB, work engagement, and affective commitment. Conversely, work engagement showed a non-significant negative direct and indirect (mediated) influence on OCB. This phenomenon confirms a "resource depletion" anomaly, wherein teachers' work enthusiasm is entirely consumed by formal, task-oriented classroom roles. Meanwhile, affective commitment mediated the relationship positively, though the strength of this influence was weak and statistically insignificant. The study concludes that teacher OCB is driven primarily by internal professional beliefs (self-efficacy) rather than by daily work motivation or emotional organizational attachment.

Keywords: self-efficacy, organizational citizenship behavior, work engagement, affective commitment

ABSTRAK

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela guru di luar tugas formal yang krusial bagi efektivitas sekolah. Namun di lapangan, perilaku ekstra-peran lintas unit belum muncul secara merata akibat tingginya fokus guru pada target formal mengajar. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap OCB guru di Sekolah Harapan Bangsa Modernland Kota Tangerang, dengan menempatkan keterikatan kerja dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Studi populasi (sensus) kuantitatif non-eksperimental ini melibatkan 98 guru sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Uji signifikansi hubungan struktural dievaluasi melalui prosedur *bootstrapping* sebagai langkah *robustness check* model populasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB, keterikatan kerja, dan komitmen afektif. Sebaliknya, keterikatan kerja menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) bernilai negatif tidak signifikan terhadap OCB. Fenomena ini mengonfirmasi adanya anomali pengurasan sumber daya energi (*resource depletion*), di mana antusiasme kerja guru terserap habis secara eksklusif untuk peran formal di kelas (*task-oriented*). Sementara itu, komitmen afektif mampu memediasi hubungan secara positif namun dengan kekuatan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa OCB guru secara mutlak digerakkan oleh faktor keyakinan

internal profesional individu (*self-efficacy*), alih-alih oleh stimulasi semangat kerja harian maupun ikatan emosional organisasi.

Kata kunci: *self-efficacy*, *organizational citizenship behavior*, keterikatan kerja, komitmen afektif

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia dinilai sebagai aset strategis yang menentukan efektivitas sistem sosial melalui interaksi kolaboratif dan kinerja tugas (Colquitt *et al.*, 2021). Dalam konteks pendidikan, guru merupakan aset strategis dalam organisasi pendidikan yang menentukan mutu layanan pembelajaran sekaligus efektivitas sistem sosial sekolah melalui interaksi kolaboratif. Keberhasilan sekolah swasta dalam mempertahankan standar keunggulan sangat bergantung pada *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela ekstra-peran (*extra-role*) guru yang melampaui tuntutan formal kerja (Bogler & Somech, 2023). Di lingkungan pendidikan, OCB mewujudkan dalam bentuk kesediaan guru membantu sejawat, melakukan transfer pengetahuan lintas jenjang, serta aktif dalam pengembangan program institusi tanpa pamrih finansial (Organ *et al.*, 2006).

Kendati krusial, fenomena penurunan perilaku kewargaan organisasi ini masih menjadi tantangan nyata. Di Sekolah Harapan Bangsa Modernland, data internal (2023–2025) mengonfirmasi adanya penurunan drastis pada partisipasi kegiatan sukarela: keterlibatan dalam forum kolaboratif seperti *lesson study* dan *peer mentoring* merosot hingga 22%, keterlibatan pengembangan sekolah di luar jam mengajar turun 18%, dan kehadiran rapat pengambilan keputusan berkurang 17%. Penurunan ini mengindikasikan gejala transisi perilaku guru yang cenderung membatasi diri hanya pada kewajiban formal kelas (*in-role performance*).

Kemunculan OCB dipicu oleh interaksi dinamis antara kapasitas psikologis internal dan sikap kerja individu (Camacho *et al.* 2024; Freire *et al.* 2022). Faktor internal utama yang mendasari perilaku ini adalah *self-efficacy*, yakni keyakinan guru atas kapasitas

profesionalnya untuk mengorganisasi dan mengeksekusi tindakan demi mencapai target pendidikan (Bandura, 1997). Guru dengan efikasi diri kokoh umumnya lebih adaptif, berani mengambil risiko, serta proaktif menginisiasi tindakan sukarela demi membantu organisasi (Gordon *et al.*, 2022). Selain faktor kapasitas diri, determinan sikap kerja seperti *work engagement* (keterikatan kerja) dan *affective commitment* (komitmen afektif) diproyeksikan menjadi penggerak penting OCB. *Work engagement* yang dicirikan oleh aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010), menyediakan energi psikologis bagi individu untuk berkontribusi lebih. Sementara itu, *affective commitment* merefleksikan kedekatan emosional, kebanggaan, dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap institusi (Meyer & Allen, 1991), yang mendorong guru menyelaraskan tujuan personalnya dengan visi sekolah.

Meskipun keterkaitan antarvariabel ini telah banyak diulas, literatur terdahulu masih menyisakan kesenjangan teoretis dan kontekstual (*research gaps*). Pertama, penelitian terdahulu cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara parsial atau terpisah. Sebagai contoh, Park dan Kim (2024) mengonfirmasi peran mediasi *work engagement* pada OCB namun mengabaikan faktor internal *self-efficacy*. Sebaliknya, Puspitawati *et al.* (2025) mengaitkan *self-efficacy* dengan *work engagement* pada sektor korporat tanpa menghubungkannya dengan luaran perilaku ekstra-peran. Choong dan Ng (2024) meneliti peranan *teacher self-efficacy* terhadap OCB, tetapi belum mengevaluasi mekanisme mediasi simultan bersama komitmen organisasi. Sementara itu, Ngah *et al.* (2023) menyoroti peran perantara *affective commitment* terhadap OCB namun menempatkan kepemimpinan bukan

kapasitas psikologis internal sebagai antesedennya. Kedua, sebagian besar studi empiris mengenai OCB mengambil latar pada industri manufaktur, sektor kesehatan, atau korporasi publik. Akibatnya, konseptualisasi OCB pada ekosistem sekolah swasta terpadu (mencakup jenjang TK/PAUD hingga SMA) di negara berkembang seperti Indonesia dan masih sangat terbatas.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap OCB guru dengan memposisikan *work engagement* dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi secara simultan dalam satu model struktural. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini tidak sekadar terletak pada pengujian model integratifnya, melainkan pada kontribusinya dalam mendekonstruksi asumsi universal bahwa antusiasme kerja (*work engagement*) selalu berbanding lurus dengan perilaku sukarela guru di sekolah. Di tengah modernisasi sekolah swasta terpadu lintas jenjang yang sarat akan tuntutan administratif dan target formal mengajar (*in-role performance*), penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai batas ambang energi psikologis guru (*resource depletion*). Studi ini membuktikan bagaimana komitmen emosional tingkat organisasi (*affective commitment*) justru menjadi jangkar yang lebih stabil untuk menggerakkan OCB dibandingkan stimulasi semangat kerja harian yang rentan terdistorsi oleh beban tugas inti. Secara praktis dan teoretis, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi literatur manajemen perilaku organisasi pendidikan, sekaligus merumuskan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan sekolah dalam mengoptimalkan potensi, loyalitas, dan kontribusi sukarela guru secara komprehensif

2. Kerangka Teori dan Hipotesis

2.1 Self-Efficacy, Work Engagement, Affective Commitment, dan OCB

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan individu di luar tuntutan pekerjaan formal yang berkontribusi

terhadap efektivitas organisasi (Colquitt *et al.*, 2021). Dalam lingkungan sekolah, OCB tercermin melalui kesediaan guru membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Hermawan *et al.* 2023). Perilaku tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, di antaranya *self-efficacy*, *work engagement*, dan *affective commitment*. *Self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas (Bandura, 1997), sedangkan *work engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2002). *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang mendorong keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi dan berkontribusi terhadap keberhasilannya (Meyer & Allen, 1991).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Self-Efficacy terhadap Work Engagement

Menurut *social cognitive theory* (Bandura, 1997), individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga mampu mempertahankan energi dan dedikasi terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif *job demands-resources theory*, *self-efficacy* merupakan *personal resource* yang berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*. Penelitian Puspitawati *et al.* (2025) juga menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Oleh karena itu diajukan hipotesis berikut.

H1. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

2.2.2 Self-Efficacy terhadap Affective Commitment

Self-efficacy memungkinkan individu merasa kompeten dalam menjalankan pekerjaannya sehingga memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi (Barus & Arini, 2025). Guru yang yakin terhadap kemampuannya cenderung memiliki rasa memiliki dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap sekolah. Pacheco *et al.* (2023) menunjukkan bahwa

self-efficacy berpengaruh positif terhadap *affective commitment*. Dengan demikian dirumuskan hipotesis berikut.

H2. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

2.2.3 Self-Efficacy terhadap OCB

Guru yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, proaktif, dan kesediaan membantu rekan kerja karena memiliki keyakinan terhadap kemampuannya menyelesaikan berbagai tantangan pekerjaan (Bahtiar, 2023). Choong dan Ng (2024) membuktikan bahwa *teacher self-efficacy* meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H3. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.4 Keterikatan Kerja (Work Engagement) terhadap OCB

Guru yang *engaged* menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan sehingga lebih terdorong melakukan perilaku ekstra-peran (Afifah & Olievia, 2024). Park dan Kim (2024) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H4. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.5 Komitmen Afektif (Affective Commitment) terhadap OCB

Guru yang memiliki keterikatan emosional terhadap sekolah cenderung memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan formal sebagai bentuk loyalitas terhadap organisasi (Baqi, 2026). Sumardin *et al.* (2025) menunjukkan bahwa *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H5. *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.6 Peran Mediasi Work Engagement

Self-efficacy sebagai sumber daya personal dapat meningkatkan *work engagement* yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku OCB. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H6. *Work engagement* memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.7 Peran Mediasi Affective Commitment

Guru yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan lebih mudah mengembangkan keterikatan emosional terhadap organisasi sehingga terdorong melakukan perilaku ekstra-peran. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis berikut.

H7. *Affective commitment* memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) guru dengan *work engagement* dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Harapan Bangsa Modernland, Kota Tangerang.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh guru Sekolah Harapan Bangsa Modernland yang berjumlah 98 orang. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2020).

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 (*sangat tidak setuju*) sampai dengan 5 (*sangat setuju*) (Sekaran & Bougie, 2016). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu (Zayrin *et al.* 2025), meliputi *self-efficacy* sebagai variabel independen, *work engagement* dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi, serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 (Hair *et al.*, 2022). Analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), serta pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel (Hair *et al.*, 2022). Karena penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), interpretasi hasil difokuskan pada arah dan besarnya koefisien jalur sebagai representasi

hubungan antarvariabel pada seluruh populasi guru yang diteliti (Cooper & Schindler, 2014).

4. Hasil

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 98 guru Sekolah Harapan Bangsa Modernland yang merupakan seluruh populasi penelitian melalui teknik sampling jenuh (*sensus*). Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, jenjang mengajar, dan lama bekerja untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi sumber data penelitian.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden (n = 98)

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	38	38,78
		Perempuan	60	61,22
2	Usia	< 25 tahun	8	8,16
		25–30 tahun	17	17,35
		31–35 tahun	17	17,35
		> 35 tahun	56	57,14
3	Jenjang Mengajar	TK/PAUD	13	13,27
		SD	44	44,90
		SMP	23	23,47
		SMA	18	18,37
4	Lama Bekerja	< 1 tahun	8	8,20
		1–3 tahun	22	22,40
		4–6 tahun	11	11,20
		> 6 tahun	57	58,20

Sumber: Data primer yang diolah (2026).

4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan variabel laten guna memastikan instrumen mengukur konstruk secara akurat dan konsisten (Hair *et al.*, 2022). Pengujian mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas tanpa melibatkan uji inferensial.

4.2.1 Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen dinilai dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50 dan *outer loading* > 0,70 (Hair *et al.*, 2022). Sementara itu, reliabilitas dinilai berdasarkan nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Sarstedt *et al.*, 2019).

Dari total 54 indikator awal, sebanyak 26 indikator dieliminasi secara bertahap karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 atau menurunkan nilai AVE konstruk. Hasil akhir pengujian setelah penyaringan 28 indikator yang valid disajikan dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Validitas Konvergen (AVE) dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Item	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (CR)
----------	-----------	------	----------------------	-----	-------------------------	-----------------------------------

OCB	Menolong kolega menyelesaikan tugas tanpa diminta.	OCB1	0,754	0,541	0,789	0,855
		OCB2	0,775			
	Menyelesaikan tugas secara lebih teliti.	OCB12	0,729			
		OCB13	0,717			
	Menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan organisasi.	OCB14	0,754			
Self-Efficacy	Keyakinan individu terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas.	SE2	0,730	0,602	0,926	0,938
		SE3	0,774			
		SE4	0,727			
	Ketekunan dalam menghadapi kesulitan.	SE5	0,770			
		SE6	0,764			
	Keyakinan dalam mengambil inisiatif.	SE11	0,723			
		SE12	0,799			
	Percaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	SE13	0,815			
		SE14	0,847			
		SE15	0,801			
Keterikatan Kerja	Menunjukkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan.	KK3	0,849	0,755	0,892	0,925
		KK4	0,901			
	Menunjukkan antusiasme	KK5	0,819			

	terhadap pekerjaan.	KK6	0,785			
Komitmen Afektif	Bangga pada organisasi.	KA1	0,832	0,700	0,946	0,955
	Keterikatan emosional terhadap organisasi.	KA2	0,730			
		KA3	0,869			
		KA6	0,882			
	Keinginan bertahan.	KA7	0,856			
	Penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi.	KA8	0,828			
		KA9	0,855			
		KA10	0,821			
		KA12	0,816			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan nilai *outer loading* dominan di atas 0,70. Beberapa indikator pada rentang 0,60–0,70 tetap dipertahankan karena nilai AVE konstruk secara keseluruhan tetap memenuhi syarat-syarat minimum. Nilai CR, ρ_A , dan *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel juga berada jauh di atas 0,70, sehingga model pengukuran

dinyatakan valid secara konvergen dan memiliki reliabilitas (konsistensi internal) yang sangat kokoh.

4.2.2 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dievaluasi melalui dua kriteria: nilai *cross loading* indikator pada konstruk target harus lebih tinggi daripada konstruk lainnya, dan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) harus di bawah 0,90 (Radomir et al., 2023).

Tabel 4.3 Hasil Validitas Diskriminan (*Cross Loadings*)

Item	OCB	Self-Efficacy	Keterikatan Kerja	Komitmen Afektif
OCB1	0,755	0,525	0,283	0,252
OCB2	0,774	0,597	0,355	0,154
OCB12	0,729	0,460	0,360	0,358
OCB13	0,718	0,575	0,390	0,356
OCB14	0,699	0,411	0,354	0,309
SE2	0,573	0,735	0,632	0,286
SE3	0,464	0,775	0,391	0,215
SE4	0,519	0,728	0,364	0,154
SE5	0,503	0,767	0,531	0,361
SE6	0,549	0,762	0,486	0,311
SE11	0,553	0,720	0,476	0,343
SE12	0,596	0,796	0,446	0,230
SE13	0,597	0,816	0,571	0,343

SE14	0,537	0,850	0,590	0,291
SE15	0,574	0,801	0,512	0,311
KK3	0,452	0,551	0,858	0,501
KK4	0,450	0,604	0,899	0,620
KK5	0,377	0,585	0,866	0,478
KK6	0,362	0,531	0,852	0,644
KA1	0,278	0,251	0,478	0,841
KA2	0,291	0,250	0,371	0,725
KA3	0,354	0,335	0,582	0,865
KA6	0,368	0,359	0,604	0,878
KA7	0,306	0,275	0,544	0,861
KA8	0,206	0,241	0,455	0,827
KA9	0,330	0,321	0,534	0,855
KA10	0,311	0,324	0,616	0,844
KA12	0,389	0,392	0,592	0,827

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2026)

Hasil *cross loading* pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi terbesar pada konstruknya sendiri (dicetak tebal)

dibanding konstruk lain. Selanjutnya, hasil analisis rasio HTMT disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	Self-Efficacy	Keterikatan Kerja	Komitmen Afektif	OCB
Self-Efficacy	-			
Keterikatan Kerja	0,708	-		
Komitmen Afektif	0,383	0,692	-	
OCB	0,813	0,562	0,439	-

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, seluruh nilai HTMT antar-konstruk berada di bawah batas kritis 0,90 (Hair *et al.*, 2022). Nilai rasio tertinggi ada pada hubungan *Self-Efficacy* dengan OCB yaitu sebesar 0,813. Dengan demikian, seluruh konstruk terbukti unik secara empiris dan lolos uji validitas diskriminan.

berdasarkan data empiris (Hair *et al.*, 2022). Pengujian ini dinilai melalui tiga indikator utama yaitu kriteria multikolinearitas (*Variance Inflation Factor/VIF*), koefisien determinasi (R^2), dan nilai koefisien jalur (β) tanpa uji signifikansi inferensial karena menggunakan pendekatan studi populasi (*sensus*).

4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menganalisis arah dan kekuatan hubungan kausal antarvariabel laten

Untuk efisiensi visual, hasil pengujian indikator VIF dan kesesuaian model (R^2) dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Multikolinearitas (VIF) dan Kesesuaian Model (R^2)

Variabel Endogen	Nilai R^2	Variabel Eksogen	Nilai VIF Konstruk	Kesimpulan Kolinearitas
Keterikatan Kerja	0,428	Self-Efficacy	1,000	Bebas Multikolinearitas
Komitmen Afektif	0,139	Self-Efficacy	1,000	Bebas Multikolinearitas
OCB	0,523	Self-Efficacy	1,761	Bebas Multikolinearitas
		Keterikatan Kerja	2,590	

		Komitmen Afektif	1,721	
--	--	------------------	-------	--

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5, seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 5,0 (Hair *et al.*, 2022), yang berarti tidak ada gejala multikolinearitas antar-konstruksi sehingga model struktural dinyatakan stabil. Nilai R^2 menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan varians OCB sebesar 52,3% (kategori sedang) dan keterikatan kerja sebesar 42,8% (kategori sedang), sementara varians komitmen afektif yang mampu dijelaskan hanya sebesar 13,9% (kategori lemah).

4.3.1 Ukuran Efek Jalur Struktural (f^2)

Analisis f -square (f^2) diaplikasikan untuk mengukur besarnya kontribusi proporsional atau ukuran efek (*effect size*) dari setiap variabel prediktor terhadap variabel endogenennya. Nilai f^2 dikategorikan menjadi efek kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) (Cohen, 1988). Hasil estimasi kontribusi ini disajikan secara komprehensif pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Matriks Nilai Efek Struktural (f^2)

Variabel Prediktor	Keterikatan Kerja	Komitmen Afektif	OCB
Self-Efficacy	0,748	0,162	0,603
Komitmen Afektif	-	-	0,046
Keterikatan Kerja	-	-	0,011

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer SmartPLS 4 (2026).

4.3.3 Uji Hipotesis

Penelitian ini menerapkan studi populasi (sensus) yang secara teoritis tidak memerlukan pengujian inferensial untuk generalisasi parameter (Bollen, 1989; Berk, 2004), proses *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel tetap dijalankan dalam analisis PLS-SEM ini. Hal ini dilakukan sebagai langkah *robustness check* guna memastikan bahwa kekuatan hubungan struktural antarvariabel laten dalam model

terbukti kokoh secara statistik, bebas dari fluktuasi acak, serta memenuhi standar pelaporan ilmiah (Hair *et al.*, 2022). Pengujian hipotesis dievaluasi berdasarkan nilai koefisien jalur (β), nilai T -statistics (signifikan jika $> 1,96$), dan P -values (signifikan jika $< 0,05$) (Chin, 1998). Hasil estimasi pengujian disajikan pada Tabel 4.7 berikut

Tabel 4.7 Hasil Estimasi Koefisien Jalur, T -Statistics, dan P -Values

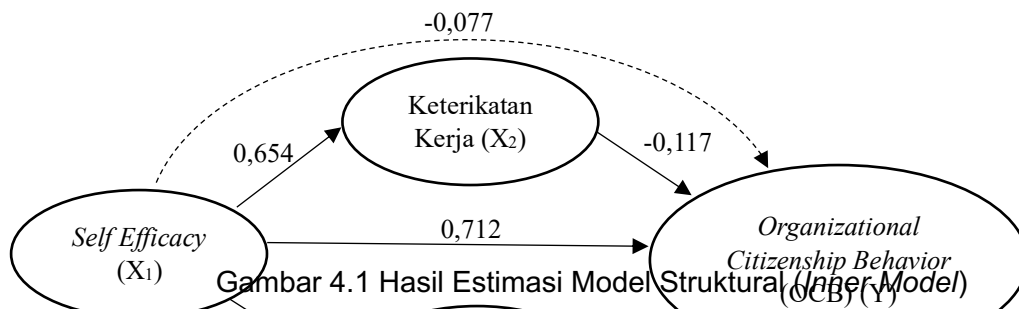
Hipotesis	Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (β)	T -Statistics	P -Values	Kesimpulan
Pengaruh Langsung					
H1	<i>Self-Efficacy</i> → Keterikatan Kerja	0,654	9,896	0,000	Diterima (Signifikan)
H2	<i>Self-Efficacy</i> → Komitmen Afektif	0,373	3,616	0,000	Diterima (Signifikan)
H3	<i>Self-Efficacy</i> → OCB	0,712	9,125	0,000	Diterima (Signifikan)
H4	Keterikatan Kerja → OCB	-0,117	0,866	0,386	Ditolak (Tidak Signifikan)
H5	Komitmen Afektif → OCB	0,195	1,816	0,069	Ditolak (Tidak Signifikan)
Pengaruh Mediasi					
H6	<i>Self-Efficacy</i> → Keterikatan Kerja → OCB	-0,077	0,830	0,406	Ditolak (Tidak Signifikan)

H7	<i>Self-Efficacy</i> → Komitmen Afektif → OCB	0,073	1,593	0,111	Ditolak (Tidak Signifikan)
----	---	-------	-------	-------	----------------------------

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer SmartPLS 4 (2026).

Selain melalui bentuk tabulasi, visualisasi arah hubungan teoretis dan kekuatan pengaruh antarvariabel berdasarkan estimasi koefisien jalur (β)

dalam model struktural (*inner model*) ini secara komprehensif disajikan pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Hasil Estimasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan Tabel 4.7, ditemukan bahwa *Self-Efficacy* menjadi penggerak tunggal paling dominan yang memiliki pengaruh langsung, positif, dan signifikan secara statistik terhadap OCB guru ($\beta = 0,712, t = 9,125, p = 0,000$). Sebaliknya, keterikatan kerja menunjukkan pengaruh langsung bernilai negatif yang tidak signifikan terhadap OCB ($\beta = -0,117, t = 0,866, p = 0,386$). Komitmen afektif juga ditemukan memiliki pengaruh langsung positif yang tidak signifikan terhadap OCB guru ($\beta = 0,195, t = 1,816, p = 0,069$).

Lebih lanjut, pengujian efek mediasi menunjukkan hasil yang mengejutkan di mana keterikatan kerja ($\beta = -0,077, p = 0,406$) maupun komitmen afektif ($\beta = 0,073, p = 0,111$) secara statistik gagal bertindak sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh *self-efficacy* terhadap OCB. Tidak signifikannya peran sikap kerja ini mengonfirmasi adanya anomali teoretis yang kuat pada objek penelitian, dimana semangat dan keterikatan emosional guru terserap habis secara eksklusif untuk peran formal mengajar yang bersifat *task-oriented* di kelasnya masing-masing (*in-role performance*), sehingga membatasi kemunculan perilaku sukarela organisasi (*extra-role*).

5. Pembahasan

Penelitian sensus terhadap 98 guru di Sekolah Harapan Bangsa Modernland

mengonfirmasi bahwa *self-efficacy* merupakan modal psikologis (*psychological capital*) utama yang paling dominan dalam menggerakkan keterikatan kerja, komitmen afektif, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karena menggunakan pendekatan sensus, seluruh koefisien jalur menggambarkan kondisi riil populasi, di mana proses *bootstrapping* tetap dilakukan sebagai bentuk *robustness check* (Hair et al., 2022).

Pengujian pengaruh langsung membuktikan peran sentral *self-efficacy*. Keyakinan diri terbukti menjadi pemicu utama munculnya energi dan antusiasme kerja ($\beta = 0,654; f^2 = 0,748$), yang menguatkan temuan Puspitawati et al. (2025). *Self-efficacy* juga secara signifikan membentuk komitmen afektif ($\beta = 0,373; f^2 = 0,162$), di mana rasa kompeten secara profesional memperkuat loyalitas emosional (Meyer & Allen, 1991; Pacheco et al., 2023). Namun, nilai R^2 komitmen afektif yang rendah (0,139) mengindikasikan bahwa ikatan emosional guru lebih sensitif terhadap faktor eksternal seperti kepemimpinan dan iklim sekolah. Poin paling dominan terlihat pada pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap OCB ($\beta = 0,712; f^2 = 0,603$). Hal ini memperkuat teori Organ (1988) dan temuan Choong & Ng (2024), di mana mentalitas tangguh—terutama pada kelompok guru senior (>35 tahun)—mendorong mereka mengambil

inisiatif ekstra secara sukarela demi kemajuan sekolah.

Sebaliknya, ditemukan anomali teoretis pada hubungan keterikatan kerja dan komitmen afektif terhadap OCB yang bernilai tidak signifikan. Pengaruh keterikatan kerja terhadap OCB justru bernilai negatif lemah ($\beta = -0,117$; $f^2 = 0,011$). Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989), di mana tingginya beban administrasi kurikulum dan asesmen membuat energi guru terserap habis untuk tugas formal mengajar (*in-role performance*), sehingga kehabisan sumber daya waktu dan energi untuk perilaku sukarela (*extra-role*). Sementara itu, komitmen afektif hanya berpengaruh positif lemah ($\beta = 0,195$; $f^2 = 0,046$), yang menunjukkan bahwa rasa bangga guru masih tertahan sebagai sikap internal (*attitudinal*) dan belum bertransformasi menjadi tindakan nyata (*behavioral driver*) akibat terbatasnya interaksi sosial antar-jenjang sekolah (Sumardin et al., 2025).

Pada pengujian efek tidak langsung, kedua variabel mediasi gagal menjembatani pengaruh *self-efficacy* terhadap OCB secara signifikan. Keterikatan kerja ($\beta = -0,077$) gagal bertindak sebagai mediator akibat adanya efek pembalik dari terkurasnya energi guru di dalam kelas untuk kewajiban formal. Di sisi lain, komitmen afektif ($\beta = 0,073$) menunjukkan peran mediasi positif meskipun tergolong sangat lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa modal keyakinan diri guru baru dapat terkonversi menjadi tindakan sukarela OCB secara optimal jika didukung oleh penguatan rasa memiliki dan kedekatan emosional yang solid terhadap lembaga.

6. Kesimpulan dan Implikasi

6.1 Kesimpulan

Penelitian sensus di Sekolah Harapan Bangsa Modernland menyimpulkan bahwa *self-efficacy* (keyakinan diri profesional) merupakan modal psikologis paling dominan yang secara langsung mendorong munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)*. Guru dengan efikasi diri tinggi terbukti lebih

proaktif, berinisiatif, dan adaptif. Selain itu, *self-efficacy* menjadi bahan bakar psikologis yang kuat dalam meningkatkan keterikatan kerja (semangat dan antusiasme) serta memperkuat komitmen afektif (rasa bangga dan kedekatan emosional) guru terhadap sekolah.

Namun, ditemukan anomali teoretis di mana keterikatan kerja berpengaruh negatif lemah terhadap OCB dan gagal menjadi mediator. Semangat kerja guru rupanya bersifat sangat *task-oriented* (berorientasi pada tugas mengajar di kelas), sehingga menguras habis energi mereka (*resource depletion*) dan tidak menyisakan sumber daya untuk perilaku sukarela ekstra-peran. Sementara itu, komitmen afektif mampu memediasi secara positif namun lemah, karena komitmen jangka panjang guru untuk menetap belum merata dan masih tertahan sebagai sikap emosional internal (*attitudinal*), belum sepenuhnya terkonversi menjadi tindakan nyata (*behavioral driver*) akibat hambatan struktur sekolah yang terpisah antar-jenjang (TK hingga SMA).

6.2 Implikasi Penelitian

Implikasi manajerial dari riset ini mewajibkan manajemen sekolah untuk menempatkan penguatan *self-efficacy* guru sebagai prioritas utama. Hal ini dapat dieksekusi melalui penyediaan pengalaman keberhasilan nyata (*mastery experiences*), seperti program *lesson study*, *peer teaching*, serta skema *coaching* dan *mentoring* terstruktur yang disertai umpan balik konstruktif. Selanjutnya, sekolah perlu meredesain keterikatan kerja guru agar tidak habis di dalam kelas saja, melainkan mengalir menjadi kontribusi kolektif melalui pembentukan budaya kolaboratif dan kepanitiaan lintas jenjang untuk meruntuhkan sekat struktural organisasi.

Untuk mentransformasi komitmen afektif menjadi tindakan OCB nyata, kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif, menyederhanakan birokrasi, dan memberikan ruang bagi inisiatif mandiri guru. Terakhir, mengingat populasi didominasi oleh guru senior (usia di atas 35

tahun) yang rentan mengalami keterbatasan energi, manajemen harus mengelola keseimbangan beban kerja secara proporsional. Penentuan skala prioritas kerja formal yang jelas sangat krusial agar guru tetap memiliki sisa energi psikologis dan waktu luang untuk berpartisipasi sukarela dalam memajukan institusi tanpa merasa tertekan secara mental.

DAFTAR REFERENSI

- Afifah, A., A'ini, A. N. N., & Mulyana, O. P. (2024). Hubungan antara work engagement dengan organizational citizenship behavior pada guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(3), 1489–1505. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v10n3.p1489-1505>
- Bahtiar, B. (2023). The effect of self-efficacy on organizational citizenship behavior (OCB) of science teacher candidates in technology-based learning. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(1), 390–401. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i1.2718>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Baqi, F. A. (2026). Budaya organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB): Analisis komitmen afektif guru di sekolah dasar negeri. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 172–185. <https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.41256>
- Barus, K. Y., & Novandalina, A. (2025). Efikasi diri dan keterlibatan dalam mendorong kinerja karyawan. *Solusi*, 23(2), 221–240. <https://doi.org/10.26623/slsi.v23i2.11890>
- Berk, R. A. (2004). *Regression analysis: A constructive critique*. Sage Publications.
- Bogler, R., & Somech, A. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, Pasal 104183. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104183>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Camacho, L. J., Litheko, A., Pasco, M., Butac, S. R., Ramírez-Correa, P., Salazar-Concha, C., & Magnait, C. P. T. (2024). Examining the role of organizational culture on citizenship behavior: The mediating effects of environmental knowledge and attitude toward energy savings. *Administrative Sciences*, 14(9), Pasal 193. <https://doi.org/10.3390/admsci14090193>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2024). Shaping teachers' organizational citizenship behavior through self-efficacy and trust in colleagues: Moderating role of collective efficacy. *BMC Psychology*, 12(1), Pasal 532. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02050-8>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business research methods* (14th ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Freire, C., Gonçalves, J., & Carvalho, M. R. (2022). Corporate social responsibility: The impact of employees' perceptions on organizational citizenship behavior through organizational identification. *Administrative Sciences*, 12(3), Pasal 120. <https://doi.org/10.3390/admsci12030120>

- Gordon, D., Blundell, C., Mills, R., & Bourke, T. (2022). Teacher self-efficacy and reform: A systematic literature review. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 50(5), 541–560. <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00526-3>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). Optimasi organizational citizenship behaviour (OCB) guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi dan motivasi kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2048–2062. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Ngah, N. S., Abdullah, N. L., Suki, N. M., & Kasim, M. A. (2023). Does servant leadership affect organisational citizenship behaviour? Mediating role of affective commitment and moderating role of role identity of young volunteers in non-profit organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(6), 681–701. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2022-0484>
- Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Park, J., & Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153. <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Puspitawati, N. M. D., Permadi, I. K. O., Taneo, D. H., Yudhaningsih, N. M., & Usadha, I. D. N. (2025). Exploring the impact of work-life balance and self-efficacy on work engagement among female employees: The mediating role of job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 23(2), 579–596. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2025.023.2.12>
- Radomir, L., Ciornea, R., Wang, H., Liu, Y., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (Eds.). (2023). *State of the art in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Methodological extensions and applications in the social sciences and beyond*. Springer Nature.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample

- confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumardin, Zaid, S., & Yusuf, W. H. (2025). The effect of psychological capital and affective commitment on OCB mediated by work motivation and job satisfaction. *Cuestiones de Fisioterapia*, 54(3), 5349–5363.
<https://doi.org/10.48047/CU>
- Zayrin, A. A., Nupus, H., Maizia, K. K., Marsela, S., Hidayatullah, R., & Harmonedi, H. (2025). Analisis instrumen penelitian pendidikan (uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian). *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(2), 780–789.
<https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1070>