

**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU
PERGURUAN TAMAN SISWA DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

ULFIAH HUSNI ANJARI



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU
PERGURUAN TAMAN SISWA DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

ULFIAH HUSNI ANJARI

Tesis

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Pada

**Program Studi Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEVABIOR* GURU PERGURUAN TAMAN SISWA DI KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh
Ulfiah Husni Anjari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship bevabior* guru perguruan Taman Siswa di kota Bandar Lampung. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif *expost facto* dengan teknik pengumpulan data berupa kuisioner. Pengujian hipotesis digunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 70 guru dengan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Taro Yamane serta diperoleh sampel 59. Hasil penelitian secara menunjukkan pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship bevabior* guru baik secara parsial maupun secara simultan. Secara rinci hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship bevabior* guru sebesar 83%, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship bevabior* guru sebesar 79 %, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship bevabior* guru sebesar 78%, Selanjutnya hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship bevabior* guru sebesar 86%.

Kata kunci: Kepala Sekolah, lingkungan, budaya, *organizational citizenship bevabior*

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF PRINCIPAL'S LEADERSHIP,
JOB ENVIRONMENT, AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON TEACHERS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
OF PERGURUAN TAMAN SISWA
IN BANDAR LAMPUNG**

**By
Ulfiyah Husni Anjari**

The aim of this research is to investigate, test and analyze the impact of principal leadership, job environment, and organizational culture on teachers' organizational citizenship behavior (OCB) at Perguruan Taman Siswa in Bandar Lampung City. This research is descriptive quantitative based on analyses of data obtained using questionnaires. With a sample of 59 from 70 teachers (population), hypothesis testing used analysis of simple regression and multiple linear regression. The research results show that principal leadership, job environment, and organizational culture on teachers' organizational citizenship behavior (OCB) have positive and significant impacts. Partially, results of the study showed that principal leadership has significant and positive effect on OCB of teachers, job environment has significant and positive effect on OCB of the teachers, organizational culture has significant and positive effect on OCB of teachers. Simultaneously, research results show that the principal leadership, job environment, and organizational culture have positive and significant impacts on the OCB.

Key word: job environment, principal leadership, organizational culture
organizational citizenship behavior.

Judul Tesis : **PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU PERGURUAN TAMAN SISWA DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Ulfiah Husni Anjari**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1523012023

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP 19530528 198103 1 002

Pembimbing II

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 002

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan**

Dr. Irawan Suntoro, M.S.
NIP 19560323 198403 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

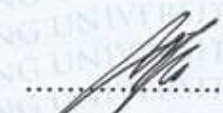
Ketua : Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.



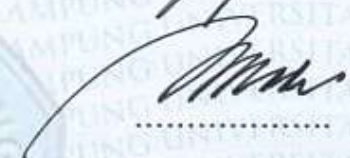
Sekretaris : Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.



Penguji Anggota : I. Dr. Irawan Suntoro, M.S.



II. Dr. Sumadi, M.S.



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP. 19590722 198603 1 003



3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002



4. Tanggal Lulus Ujian : 24 Juli 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Sekolah Taman Siswa Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, sayabersediadansanggupdituntutsesuaihukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 7 Juli 2017



Ulfiah Husni Anjari
NPM. 1523012023

MOTTO

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ (يوسف:76)

*Dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu
ada lagi yang Maha Mengetahui.*

(Q.S Yusuf :76)

RIWAYAT HIDUP



Ulfiah Husni Anjari dilahirkan di Sumberejo, Kabupaten Tanggamus pada tanggal 30 April 1991. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Kuszaini, S.Pd.I, dan Ibu Haniyatin

Penulis menyelesaikan Pendidikan Taman Kanak-Kanak di TK Rama Margodadi pada tahun 1997, Pendidikan Dasar di SD Negeri 2 Sumbermulyo pada tahun 2003, Pendidikan Menengah Pertama di MTs Mambaul Ulum Margoyoso pada tahun 2006, dan Pendidikan Menengah Atas di MAN 1 Bandar Lampung pada tahun 2009. Penulis melanjutkan Pendidikan Strata 1 di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (UIN) pada tahun 2009 dan lulus pada tahun 2013 dengan mengambil program Pendidikan Agama Islam. Pada tahun 2013 Penulis diterima bekerja sebagai guru honor di Sekolah Global Surya Bandar Lampung sampai tahun 2017. Penulis melanjutkan jenjang Pendidikan S2 di Universitas Lampung sebagai mahasiswa Megister Manajemen Pendidikan.

PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah SWT yang selalu memberikan rahmat serta hidayah-Nya kepada penulis dan selalu beradadi mana pun penulis berada.

Terimakasih banyak penulis sampaikan untuk :

- ❖ Bapak (Kuszaini) dan Ibu (Hniyatin) tercinta yang tak pernah lelah memberi motivasi, nasihat dan semangat dalam setiap langkah yang penulis ambil, sehingga penulis terpacu menyelesaikan setiap hal yang penulis lakukan, serta selalu memberikan kebahagiaan untuk penulis (anak-anaknya) meski kesulitan berada di depan mata.
- ❖ Adik-adikku Anisa dan Thoriq yang membuat penulis semakin termotivasi dan berusaha melakukan yang terbaik.
- ❖ Teman-teman MP 8 2015 yang selama beberapa tahun terakhir hadir dan tanpa sengaja mengubah segalanya menjadi lebih indah dan berwarna, yang membuat saya merasa sempurna meski dengan semua kekurangan yang ada.
- ❖ Almamater Universitas Lampung tercinta.

SANWACANA

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada baginda Nabi kita yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Tesis yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung**” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus ikhlas kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Harsriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung atas dukungan dan motivasi yang telah diberikan sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.
2. Prof.Dr. Sudjarwo, M. S., selaku Direktur Pascasarjana Universtas Lampung sekaligus selaku pembimbing I yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staff dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku ketua jurusan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S., selaku ketua program studi Magsiter Manajemen Pendidikan sekaligus selaku dosen Pembahas yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan perhatian, motivasi dan semangat kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini.
6. Hasan Hariri, MBA., Ph.D., selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan perhatian, motivasi dan semangat kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini.
7. Bapak, Ibu dosen dan staf karyawan program studi Magister Manajemen Pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Keluargaku tercinta yang selalu menyayangi, mendoakan dan selalu menjadi penyemangat dalam hidupku.
9. Teman-teman seperjuangan di program studi Magister Manajemen Pendidikan 2015 terimakasih kebersamaan selama ini.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala disisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 7 Juli 2017

Penulis,

Ulfiah Husni Anjari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PENGESAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	14
1.3 Pembatasan Masalah	15
1.4 Rumusan Masalah	16
1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	17
1.5.1 Tujuan Penelitian	17
1.5.2 Kegunaan Penelitian	18
1.5.2.1 Kegunaan Secara Teoretis	18
1.5.2.2 Kegunaan Secara Praktis	18
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	29

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka	20
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	20
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi (<i>OCB</i>)	28
2.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah	31
2.1.2.1 Teori-teori Kepemimpinan	37
2.1.2.2 Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	36
2.1.2.3 Pendekatan Studi Kepemimpinan	43
2.1.3 Lingkungan Kerja	48
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	48
2.2.3.2 Kondisi Lingkungan Kerja	52
2.1.4 Budaya Organisasi	57
2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi	57
2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi	61
2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi	64
2.1.4.4 Proses Pembentukan Budaya Organisasi	66
2.1.4.5 Arti Penting Membangun Budaya Organisasi Sekolah	78
2.2 Penelitian Relevan	80
2.3 Kerangka Pikir	83
2.4 Hipotesis	89

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	90
3.1.1 Pendekatan Penelitian	90
3.1.2 Jenis Penelitian	90
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	91
3.2.1 Populasi	91
3.2.2 Sampel	92

3.3 Variabel Penelitian	94
3.3.1 Variabel Dependen atau Variabel Terikat OCB Guru	94
3.3.2 Variabel Independen atau Variabel Bebas Kepemimpinan Kepala Sekolah	96
3.3.3 Variabel Independen Lingkungan Kerja	98
3.3.4 Variabel Bebas Budaya Organisasi	100
3.4 Teknik Pengumpulan Data	101
3.5 Uji Instrumen	102
3.5.1 Uji Validitas.....	103
3.5.1.1. Hasil Uji Validitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)	104
3.5.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)	105
3.5.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_3)	107
3.5.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel OCB guru (Y)	108
3.5.2 Uji Reliabilitas	110
3.5.2.1 Hasil Uji Reliabilitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)	112
3.5.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja (X_2).....	113
3.5.2.3 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (X_3).....	113
3.5.2.4 Hasil Uji Reliabilitas OCB guru (Y).....	114
3.6 Uji Prasyarat Analisis Data	115
3.6.1. Uji Normalitas.....	115
3.6.2 Uji Homogenitas	117
3.6.3 Uji Linieritas	116
3.6.4 Uji Multikolinieritas	116
3.7 Teknik Analisis data.....	117
3.7.1 Regresi Linier Sederhana.....	117
3.7.2 Regresi Linier Berganda.....	118

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	120
4.1.1 Deskripsi Data	120

4.1.1.1 Deskripsi Data Variabel Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)	121
4.1.1.2 Deskripsi Data Variabel Lingkungan Kerja (X_2)	123
4.1.1.3 Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi (X_3).....	124
4.1.1.4 Deskripsi Data Variabel OCB guru (Y)	126
4.1.2 Uji Persyaratan Analisis Data	128
4.1.2.1 Uji Normalitas	127
4.1.2.2 Uji Homogenitas	128
4.1.2.3 Uji Linieritas	130
4.1.2.4 Uji Multikolinieritas.....	131
4.1.3 Pengujian Hipotesis	133
4.1.4 Kesimpulan Analisis Statistik	147
4.2 Pembahasan	154
4.3 Keterbatasan Penelitian	162
4.4 Konsep Model Pengembangan Hipotetik.....	163
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	174
5.2 Implikasi	175
5.3 Saran	176
 DAFTAR PUSTAKA	 178
LAMPIRAN	188

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Populasi Penelitian	93
Tabel 3.2	Daftar Sebaran Sample Penelitian	94
Tabel 3.3	Alternatif Jawaban OCB Guru	96
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Instrumen OCB Guru	96
Tabel 3.5	Alternatif Jawaban Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	98
Table 3.6	Kisi-Kisi Instrumen Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	98
Tabel 3.7	Alternatif Jawaban Lingkungan Kerja.....	101
Tabel 3.8	Kisi-Kisi Instrumen Lingkungan Kerja	101
Tabel 3.9	Alternatif Jawaban Budaya Organisasi.....	102
Tabel 3.10	Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi	102
Tabel 3.11	Hasil Uji Validitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	106
Tabel 3.12	Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja	107
Tabel 3.13	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	109
Tabel 3.14	Hasil Uji Validitas OCB Guru	110
Tabel 3.15	Daftar Intepretasi Nilai r (reliabilitas instrument)	113
Tabel 3.16	Hasil Uji Reliabilitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah....	114
Tabel 3.17	Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja	114
Tabel 3.18	Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi	115
Tabel 3.19	Hasil Uji Reliabilitas OCB Guru	116
Tabel 4.1	Deskripsi Data Variabel Penelitian	122
Tabel 4.2	Deskripsi Data Variabel Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	122
Tabel 4.3	Deskripsi Data Variabel Lingkungan Kerja	124
Tabel 4.4	Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi	125
Tabel 4.5	Deskripsi Data Variabel OCB guru	127
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas	129
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas	129

Tabel 4.8	Hasil Uji Homogenitas OCB Guru dan Kepala Sekolah	130
Tabel 4.9	Hasil Uji Homogenitas OCB Guru dan Lingkungan Kerja	130
Tabel 4.10	Hasil Uji Homogenitas OCB Guru dan Budaya Organisasi	130
Tabel 4.11	Rekapitulasi Hasil Uji Homogenitas	130
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas OCB Guru dan Kepala Sekolah	131
Tabel 4.13	Hasil Uji Linieritas OCB Guru dan Lingkungan Kerja	131
Tabel 4.14	Hasil Uji Linieritas OCB Guru dan Budaya Organisasi	132
Tabel 4.15	Rekapitulasi Hasil Uji Linieritas	132
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinieritas	133
Tabel 4.17	Rekapitulasi Hasil Uji Multikolinieritas	133
Tabel 4.18	Koefisien Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan OCB Guru	135
Tabel 4.19	Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap OCB guru	136
Tabel 4.20	Koefisien Lingkungan Kerja dan OCB Guru	137
Tabel 4.21	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB Guru	138
Tabel 4.22	Koefisien Budaya Organisasi dan OCB Guru	139
Tabel 4.23	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB Guru	140
Tabel 4.24	Analisis Anova Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan OCB Guru	141
Tabel 4.25	Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja terhadap OCB Guru	142
Tabel 4.26	Analisis Anova Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan OCB Guru	143
Tabel 4.27	Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap OCB Guru	144
Tabel 4.28	Analisis Anova, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan OCB Guru	145
Tabel 4.29	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi	

	terhadap OCB Guru	146
Tabel 4.30	Analisis Korelasi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap OCB Guru	147
Tabel 4.31	Koefisien Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap OCB Guru	147
Tabel 4.32	Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap OCB Guru	148
Tabel 4.33	Hasil Rekap Uji Hipotesis	149

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses terbentuknya Budaya Organisasi	74
Gambar 2.2	Skema Kerangka Pikir	89
Gambar 4.1	Histogram Variabel Peran Kepemimpina Kepala Sekolah	123
Gambar 4.3	Histogram Variabel Lingkungan Kerja	125
Gambar 4.4	Histogram Variabel Budaya Organisasi	126
Gambar 4.4	Histogram Variabel OCB guru	128
Gambar 4.5	Skema Model Pengembangan Hipotetik.....	173

LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	188
Lampiran 2	Validitas OCB guru	196
Lampiran 3	Reliabilitas OCB guru	200
Lampiran 4	Validitas Peran Kepemimpinan kepala sekolah	202
Lampiran 5	Reliabilitas Kepemimpinan kepala sekolah	205
Lampiran 6	Validitas Lingkungan Kerja	207
Lampiran 7	Reliabilitas Lingkungan Kerja.....	212
Lampiran 8	Validitas Budaya Organisasi	213
Lampiran 9	Reliabilitas Budaya Organisasi.....	216
Lampiran 10	Data Ordinal OCB guru.....	218
Lampiran 11	Data Ordinal Peran Kepemimpinan kepala sekolah.....	220
Lampiran 12	Data Ordinal Lingkungan Kerja	222
Lampiran 13	Data Ordinal Budaya Organisasi.....	224
Lampiran 14	Rekapitulasi Data Hasil Penelitian (Data Ordinal)	226
Lampiran 15	Uji Normalitas	229
Lampiran 16	Uji Homogenitas	230
Lampiran 17	Uji Linieritas Regresi	231
Lampiran 19	Uji Multikolinieritas	235
Lampiran 120	Uji Hipotesis	237

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumberdaya manusia itu sendiri (Halipah, 2015). Oleh karena itu pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pengembangan pendidikan yang lebih berkualitas melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya (Halipah, 2015).

Saat ini unsur manusia (*man*) atau sumber daya manusia (SDM) memiliki kedudukan yang sangat vital, baik di dalam suatu organisasi secara mikro maupun di dalam suatu negara secara makro (Jalishment, 2015). Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalanya kegiatan di dalam organisasi (Fauzi, 2015). Oleh karena itu SDM memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting di dalam suatu organisasi, SDM harus dikembangkan kompetensi dan kapabilitasnya oleh organisasi salah satunya melalui pendidikan (Jalishment, 2015). Organisasi sendiri menginginkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja para pegawai yang bekerja tidak hanya bersedia bekerja sesuai tugas-tugas tertulis saja, tetapi bersedia

melakukan tugas yang tidak tertulis dalam deskripsi pekerjaan mereka (Putrana, 2016).

Di antara sumber daya manusia yang ada di sekolah, keberadaan dan fungsi guru merupakan hal yang sangat penting. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses pembelajaran, baik di jalur pendidikan formal maupun non-formal. Oleh sebab itu, guru memegang peranan penting dalam melaksanakan pendidikan di sekolah agar berjalan efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Putranti, 2013).

Pendidikan sebagai sebuah organisasi harus di kelola sedemikian rupa, agar aktifitas program pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan pendidikan ini harus memperhatikan berbagai sumber daya yang ada. Adapun batasan ruang lingkup atau bidang garapan manajemen pendidikan salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut diharapkan dapat memberi sumbangan terhadap organisasi yang harus di kelola secara koheren. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh (Amstrong, 2003) bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengelola manusia secara efektif, perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi manusia berperilaku di tempat kerja. Organisasi yang sukses akan membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa

mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini yang di sebut dengan *Organizational citizenship Behavior*. OCB sangat terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan sekitar 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi atau kepribadian dan sikap kerja. Dasar kepribadian untuk OCB ini merefleksikan ciri predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku organisasi yang mencakup faktor kepribadian dan sikap kerja sebagai dasar utama.

Organizational citizenship Behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* oleh perolehan kinerja tugas (Dewanggana, 2016). Dalam dunia pendidikan OCB melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi voluntir untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah guru" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Tugas-tugas pimpinan akan menjadi lebih ringan jika terdapat guru dengan OCB tinggi, sehingga konsekuensinya akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya (Hardaningtyas, 2005). Jika guru dalam organisasi memiliki OCB, guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan sekolahnya.

Dalam perkembangannya OCB sangat penting dalam organisasi pendidikan karena diperlukan untuk kelancaran dan efisiensi dari organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Dipaola dan Hoy (2005) :

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

George dan Brief dalam Somech dan Ron (2007) menyatakan bahwa OCB pada sekolah sangat penting, karena sekolah tidak bisa mengantisipasi melalui gambaran kerja pasti yang ditetapkan untuk keseluruhan perilaku yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Studi lapangan menunjukan bahwa OCB meningkatkan efektivitas sekolah karena membebaskan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, membantu mengkoordinasikan kegiatan organisasi, dan memungkinkan guru untuk berpartisipasi lebih efektif terhadap perubahan lingkungan.

Peran pendidikan dalam mencetak SDM yang berkualitas sangat ditunjang oleh perangkat pendidik seperti halnya guru yang profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran. Sumber Daya Manusia yang berprofesi sebagai tenaga edukatif harus memiliki kualitas. Artinya guru tersebut harus memiliki keterampilan kerja dan wawasan pengetahuan yang luas, profesional, produktif dan memiliki etos kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi yang berkualitas serta memadai terhadap pelayanan kebutuhan masyarakat dalam berbagai dimensi kehidupan yang selalu berubah di tengah era globalisasi dewasa

ini. Sejalan dengan era informasi dalam dunia global ini, pendidikan merupakan sarana yang sangat strategis dalam melestarikan sistem nilai yang berkembang dalam kehidupan. Kondisi tersebut tidak dapat dielakkan bahwa dalam proses pendidikan tidak hanya pengetahuan dan pemahaman peserta didik yang perlu dibentuk, namun aspek pendidik juga perlu mendapat perhatian yang serius (Fauzi, 2015).

Guru yang secara sukarela berusaha bekerja keras membantu peserta didik, rekan sejawat dan sekolah ketika melaksanakan tugas pembelajaran mencerminkan OCB. Guru di sekolah dengan OCB yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif, membina kegiatan ekstra kulikuler, mau membantu peserta didik di jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan. OCB di sekolah juga digambarkan dengan guru rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, serta lebih menekankan aktivitas-aktivitas yang berhubungan kegiatan sekolah daripada kegiatan pribadi. Guru berusaha agar yang terlibat di sekolah dapat diuntungkan.

Guru memiliki peranan yang penting dalam pendidikan sebab secara langsung guru mempengaruhi, membina dan mengembangkan peserta didik (Jalishment, 2015). Oleh karena itu guru di tuntutan untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing dan pengajar yang tercermin pada kompetensi guru. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat bergantung pada kreativitas dan inovasi yang di miliki guru. Sekolah sebagai sebuah organisasi harus di kelola agar pelaksanaan aktifitas pendidikan dapat berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Keberhasilan pendidikan di sekolah

tergantung pada sumber daya manusia yang ada di sekolah yaitu, kepala sekolah, guru, siswa, TU dan tenaga pendidik lainnya. Diantara sumber daya manusia tersebut guru merupakan salah satu yang sangat penting, karena bersentuhan langsung dengan peserta didik.

Penelitian ini dilakukan di Taman Siswa Kota Bandar Lampung. Taman Siswa berdiri pada tanggal 3 Juli 1922 di Yogyakarta didirikan oleh Ki Hajar Dewantara. Taman Siswa berkembang dengan pesat dikarenakan pada saat itu keinginan rakyat Indonesia untuk memperoleh pendidikan cukup tinggi. Perkembangan Taman Siswa yang pesat dibuktikan dengan dimilikinya banyak cabang, mulai dari pulau Jawa sampai Sumatera. Lampung merupakan salah satu daerah yang memiliki Taman Siswa. Terdapat 3 Taman Siswa di daerah Lampung yaitu Taman Siswa Tanjung Karang, Teluk Betung, dan Talang Padang. Dari ketiga Taman Siswa tersebut Tanjung Karang ialah yang menjadi cabang pusat untuk daerah Lampung. “Pada tahun 1934 Taman Siswa Teluk Betung dan Taman Siswa Talang Padang menjadi cabang yang berdiri sendiri dan terpisah dari cabang Tanjung Karang” (Ki Ismail, 1976).

Perguruan Taman Siswa merupakan sekolah yang didirikan oleh Ki Hajar Dewantara disamping sebagai salah satu tokoh pendidikan di Indonesia, beliau memiliki satu konsep yang menarik untuk kita kaji dan refleksikan dalam pendidikan kita dewasa ini tentang guru, yakni apa yang sering kita kenal dengan nama “*System Among*” yang pada hakekatnya adalah mendorong para anak didik untuk membiasakan diri mencari dan belajar sendiri. Sistem lebih merupakan cara bergaul yang didasarkan pada prinsip saling menghargai dan saling hormat-

menghormati. Apabila kita hubungkan dengan profesionalisme guru maka sistem among yang berbunyi: "*Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tutwuri handayani*" sangat tepat dengan semangat profesionalisme guru.

Apabila dikaji, amati dan teliti bunyinya menegaskan bagaimana posisi guru. Guru dalam hal ini memiliki beberapa fungsi sebagaimana tertuang dalam tiap bait dari ungkapan di atas, yakni pertama di depan memberi teladan, mencerminkan sosok seorang guru yang memang *digugu lan ditiru*, juga guru sebagai seorang yang berdiri didepan yang memiliki tugas mengembangkan potensi peserta didik melalui transfer pengetahuan (Aziz, 2016). Intinya bait pertama mewakili guru sebagai sosok seorang guru sebagai penyampai pengetahuan dan pemberi teladan. Bait kedua di tengah-tengah membangun kemauan, menegaskan posisi guru juga ikut berinteraksi bersama siswa terlibat aktif ditengah-tengah siswa ikut membangun kemauan siswa sehingga berdasar bait kedua ini sosok seorang guru juga memegang fungsi sebagai *fasilitator* membantu kegiatan belajar anak didik. Yang ketiga dibelakang membangun semangat dan pengawasan, maksudnya menyatakan bahwa seorang guru juga sebagai *motivator* dan pengawas, mengawasi perkembangan siswa dalam perkembangan dan belajarnya, jadi jelaslah fungsi guru juga sebagai *supervisor*. Oleh karena itu filosofi mengenai guru yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara menjadi salah satu alasan bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai guru, terutama mengenai OCB guru Perguruan Taman Siswa di kota Bandar Lampung.

Pada penelitian yang dilakukan di perguruan Taman Siswa Kota Bandar Lampung yang memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar adalah guru. Jika komitmen guru terhadap organisasi rendah, maka akan terjadi kemangkiran guru yang akan berimplikasi negatif pada prestasi belajar siswa. Salah satu tujuan orang bekerja sebagai guru adalah untuk mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal. Dalam kasus ini, perguruan Taman Siswa Kota Bandar Lampung merupakan salah satu sekolah yang menjadi alternatif bagi para orang tua untuk mendidik anaknya. Penilaian ini bisa dilihat dari prestasi-prestasi siswanya yang begitu membanggakan dengan menjadi juara bidang akademik dan nonakademik tingkat nasional maupun internasional.

Di balik keberhasilan siswa tersebut pasti ada dorongan dan bantuan dari guru-guru yang hebat. Guru-guru Perguruan Taman Siswa Kota Bandar Lampung selalu menjunjung tinggi kedisiplinan di setiap proses belajar siswa agar tidak hanya mampu bersaing di dunia yang lebih luas tetapi juga memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Sesuai dengan visinya yaitu “Mewujudkan sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berjiwa Merdeka, berpengetahuan, berketrampilan serta sehat jasmani dan rohani”. Komitmen yang dimiliki oleh guru-guru pengajar disini menjadikan mereka selalu ikhlas melakukan apa pun yang terbaik untuk anak didiknya meski tanpa adanya bonus tertentu dari pihak sekolah. Hal ini terbukti dengan telah banyaknya guru yang mendapat penghargaan secara langsung dari Yayasan Pendidikan Taman Siswa pusat yang bertempat di Jogjakarta. Guru yang mendapatkan penghargaan tersebut telah membuktikan pengabdianya kurang lebih dari 30 tahun, diantara nama guru tersebut adalah Ki Sanyoto, Nyi Endang

Subirah, Drs. Surip Salamto dan beberapa guru yang lainnya. Guru tersebut bahkan rela bermigrasi dari kampung halamannya Jogja ke Lampung.

Salah satu OCB yang ditunjukkan oleh para guru di Perguruan Taman Siswa yaitu sifat sukarela para guru dalam memberikan pelatihan jurnalistik. Jurnalistik merupakan kegiatan ekstra kulikuler yang diunggulkan di sekolah tersebut. Para guru dengan sukarela meluangkan waktunya diluar jam mengajar untuk melatih siswa siswi berkarya melalui tulisan, bahkan beberapa karya siswa siswi pernah dimuat pada harian Lampung seperti Lampung Post pada Minggu 14 uni 2015.

Dalam usaha dan mengoptimalkan OCB guru di sekolah, diperlukan dukungan dan peran dari kepala sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaanya, seorang guru akan membutuhkan adanya dorongan semangat, bimbingan dan arahan dari pimpinan mereka. Hal ini merupakan modal yang sangat penting sehingga setiap tindakan dan kebijakan yang diambil atau dilakukan oleh seorang pemimpin mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi bawahan yang di pimpinya. Seorang pemimpin harus dapat memberikan semangat dan bimbingan kepada bawahanya sedemikian rupa sehingga dalam melaksanakan tugasnya, guru akan memiliki efektifitas kerja yang tinggi dan diharapkan mampu membuahkan hasil yang memuaskan, baik di sekolah maupun guru itu sendiri.

Menurut Ratnawati dalam Mira dan Margaretha (2012) mengingat pentingnya aspek manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain

akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Stephen P. Robbins mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Fahmi, 2013). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Spears (2004) mengemukakan bahwa pada awal abad ke-21 gaya kepemimpinan seperti tradisional, otokrasi, hierarki sedang dan masih secara perlahan-lahan menghasilkan sebuah gaya kepemimpinan yang baru dan kontemporer, yaitu gaya kepemimpinan yang mencoba untuk secara bersamaan meningkatkan pertumbuhan personel dan profesionalitas dari karyawan, sementara pada saat yang bersamaan juga kepemimpinan ini meningkatkan kualitas dan kepedulian dari banyak organisasi melalui kombinasi dari kerja tim dan masyarakat, berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, dan sangat berbasis kepada perilaku etika dan kepedulian.

Keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi akan memberikan kemudahan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Organisasi dapat berjalan dengan lebih baik apabila didukung dengan keberadaan seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan dibidangnya. Selain itu perilaku yang ada pada seorang pemimpin harus dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung agar tujuan yang ada pada organisasi tersebut akan lebih dapat dicapai. Seorang pemimpin yang baik setidaknya harus mempunyai beberapa kemampuan seperti mampu memberikan

contoh positif terhadap bawahannya, mampu mengambil keputusan yang tepat, mampu memotivasi bawahannya, mampu melakukan komunikasi yang baik dengan lingkungan serta mampu mengorganisasikan konflik yang sedang terjadi, akan tetapi terdapat indikasi bahwa terdapat kepala sekolah yang belum mampu memahami karakteristik para guru. sehingga terlihat kaku dalam bergaul dengan para guru, yang berdampak pada kurangnya komunikasi yang baik pada bawahan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan OCB guru adalah lingkungan kerja, hal ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya kinerja yang optimal (Weol, 2015). Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan (Rivai, 2004). Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang saling mengikat dengan orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Sebaiknya diusahakan agar lingkungan kerja dapat tercipta dengan baik dan bisa kondusif sehingga dapat menjadikan karyawan menjadi merasa nyaman berada diruangan dan merasa bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga terbentuk kepuasan kerja, lalu dari kepuasan kerja karyawan inilah maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian dapat diartikan bahwa para karyawan memiliki OCB yang baik. dalam pendidikan sekolah juga dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dalam artian ada hubungan baik antar guru, antara guru dengan kepala sekolah, serta menjaga kesehatan, keamanan diruang kerja maka akan menimbulkan produktivitas kerja guru. Penempatan kerja guru yang baik dilakukan perusahaan dilihat dari kualifikasi guru, kualifikasi merupakan kunci pembuka untuk menciptakan prestasi kerja yang baik bagi sekolah, dengan adanya pengalaman kerja dapat

menempatkan karyawan sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi. Akan tetapi di perguruan Taman siswa masih terdapat guru yang tidak sesuai dengan kualifikasi seperti, guru bahasa Indonesia merangkap mengajar sebagai guru seni.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi (*organization culture*). Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku *extra role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia (SDM) yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang (Oemar, 2013). Perilaku OCB dapat ditingkatkan dengan memperkuat budaya organisasi juga pernah dibuktikan oleh Oemar (2013), dan Rini (2013), menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship Behavior* (OCB), semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi *Organizational citizenship Behavior* (OCB)

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, suatu sistem dari makna bersama (Robbins, 2006). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan berbagai

interaksi dan ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam organisasi Hofstede (1997). Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi, sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok, pegawai tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di instansi.

Beberapa penelitian tentang OCB pada guru sudah dilakukan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz dan Tasdan (2009) terhadap guru SD di Turki. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menentukan OCB guru SD di Turki dan persepsinya terhadap keadilan organisasi dan untuk meneliti hubungan diantara keduanya. Sample diambil dari 424 guru SD di Ankara. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan yang positif antara OCB dan keadilan organisasi. Penelitian OCB guru juga pernah dilakukan oleh Oplatka dan Stundi (2011) terhadap guru TK di Israel. Penelitian tersebut bertujuan untuk mencari komponen dan penentu OCB guru TK. Penelitian dilakukan terhadap 12 guru TK di Israel dengan pendekatan kualitatif. Dari penelitian ditemukan bahwa komponen dan penentu OCB guru TK menekankan peran penting dari atasan dan iklim organisasi dalam meningkatkan derajat OCB guru TK.

Pada era ini pemerintah telah banyak mengusahakan bagaimana supaya kualitas guru bisa semakin meningkat. Banyak hal yang diupayakan oleh pemerintah untuk membenahi kualitas pendidikan, diantaranya dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada guru.

Telah banyak penelitian mengenai OCB, akan tetapi sedikit sekali yang meneliti tentang OCB guru, terutama di Indonesia dan khususnya di Lampung. Sebagian besar penelitian OCB dilakukan pada karyawan- karyawan perusahaan baik itu yang berada di bawah naungan pemerintah maupun swasta. Untuk itu penelitian tentang OCB guru ini sangat penting untuk dilakukan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz dan Izhar di Ankara Turki dan Israel dapat dilihat bahwasanya OCB guru itu sangat penting guna meningkatkan kualitas pendidikan yang maksimal dan untuk meningkatkan OCB guru tentunya banyak faktor yang mempengaruhinya seperti kepala sekolah, lingkungan kerja, budaya organisasi, dll.

Berpijak pada elaborasi permasalahan diatas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta masih terbatasnya penelitian tentang OCB pada guru sekolah swasta di Indonesia, maka peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang kontribusi “Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational citizenship Behavior* (OCB) guru di Perguruan Taman Siswa Kota Bandar Lampung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Sebagian besar penelitian OCB dilakukan pada karyawan- karyawan perusahaan bukan terhadap guru.
2. Sebagian besar penelitian tentang OCB dilakukan di perusahaan baik itu yang berada di bawah naungan pemerintah maupun swasta, melainkan bukan di sekolah.
3. Masih sedikitnya penelitian baik itu tesis maupun jurnal yang membahas tentang OCB guru, khususnya di wilayah kota Bandar Lampung.
4. Masih jarang ditemukan penelitian mengenai OCB guru yang dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala sekolah yang di kaitkan dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi.
5. Secara umum kualitas OCB guru di sekolah-sekolah masih Rendah dan perlu di tingkatkan
6. Belum diketahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship Behavior* (OCB) guru di Perguruan Taman Siswa Bandar Lampung

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti perlu membatasi masalah guna menghindari salah penafsiran dan menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, waktu, dan materi peneliti. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut yaitu: OCB guru dipengaruhi oleh banyak faktor, namun dalam penelitian ini hanya akan dikemukakan OCB guru yang dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan

budaya organisasi. Penelitian ini tidak mengungkap faktor-faktor lain yang mungkin ikut mempengaruhi OCB guru.

1.4 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, serta pembatasan masalah yang diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah:

- 1) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 2) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 3) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 4) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 5) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 6) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?
- 7) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung?

1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1) Pengaruh Peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 2) Pengaruh lingkungan kerja sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 4) Pengaruh peran kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 5) Pengaruh peran kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 6) Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
- 7) Pengaruh peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.

1.5.2 Kegunaan Penelitian

1.5.2.1 Kegunaan secara teoretis

Secara teoretis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat untuk:

- 1) Hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah konsep kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi meningkatkan *Organizational citizenship Behavior* guru disekolah serta pengaruh dari ketiga konsep tersebut
- 2) Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pelaksanaan penelitian-penelitian selanjutnya untuk mendapatkan hasil sempurna, untuk melengkapi hasil penelitian ini.
- 3) Hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah pengetahuan tentang keilmuan pendidikan secara umum dan secara khusus tentang *Organizational citizenship Behavior* diranah pendidikan.

1.5.2.2 Kegunaan secara praktis

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat untuk:

- 1) Dinas Pendidikan, untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya mewujudkan pendidikan yang lebih baik, khususnya bagi guru.
- 2) Kepala Sekolah, sebagai masukan dalam usaha memperbaiki mutu pendidikan disekolah melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya.
- 3) Guru, sebagai acuan untuk meningkatkan kesadaran diri dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam suasana iklim yang kondusif.

- 4) Peneliti, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik di bidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung sebagai berikut:

- 1) Ruang lingkup ilmu: penelitian ini merupakan bagian dari ilmu manajemen pendidikan yang khusus mengkaji peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB guru.
- 2) Objek penelitian: OCB guru, peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi.
- 3) Subjek penelitian: guru Sekolah Taman siswa pada jenjang SD, SMP, SMA, dan SMK di Kota Bandar Lampung.
- 4) Tempat dan waktu penelitian: penelitian dilaksanakan di Sekolah Taman siswa Kota Bandar Lampung pada periode Tahun Pelajaran 2016/2017.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang OCB guru sebagai variabel terikat dalam penelitian ini, selanjutnya menguraikan tentang variabel bebas yang diduga mempengaruhi tingkat OCB guru yaitu kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, serta budaya organisasi. Selanjutnya diuraikan juga tentang penelitian yang relevan dengan penelitian ini dengan jurnal nasional dan jurnal internasional, serta menguraikan kerangka pikir dari penelitian ini dan mengajukan hipotesis penelitian. Tinjauan pustaka ini bertujuan untuk mengulas secara teoritis hal-hal yang berhubungan dengan hipotesis penelitian, mencari tau tentang penelitian yang sudah ada sebagai pendukung hasil penelitian ini, serta menyusun kerangka pikir hipotesis penelitian ini.

2.1.1 *Organizational citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1.1 *Pengertian Organizational citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-

tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan di atas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari “extra-role behavior”, di definisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, extra-role, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi (Dyne, 1995 dalam Chien, 2004).

OCB pertama kali di populerkan oleh Organ kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. OCB dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Podsakoff et al. (2000) mendefenisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal.

Tokoh lain seperti Smith (1983) juga menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa

perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (dalam Novliadi, 2007).

Dari definisi OCB diatas penulis mensintesisasikan OCB guru merupakan perilaku guru yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal . merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang guru, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada antara lain seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins, 2001). Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Dari beberapa definisi tokoh di atas dapat menyimpulkan bahwa OCB merupakan

perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika guru dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan

seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989).

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan (MacKenzie, dkk., 1998, Motowidlo dan Van Scotter, 1994). Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja (Organ, 1988) dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg dan Lance, 1992).

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Persepsi guru yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *Organizational citizenship Behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja guru. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi (Garg dan Rastogi 2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Garg dan Rastogi, 2006, Koberg dan Boss, 2005).

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ et al. (2006) sebagai berikut:

1. *Altruism*

Yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Hal ini meliputi: perilaku membantu orang tertentu menggantikan rekan kerja yang tidak masuk

atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan hingga membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

2. *Civic Virtue*

Menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah. Secara umum, hal ini berarti: keterlibatan seseorang dalam fungsi-fungsi organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, serta membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

3. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

4. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama

dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

5. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur- prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Organ (1988) Podsakoff dan MacKenzie (1997) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002), secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- a. Mendorong peningkatan produktifitas manajer dan karyawan
- b. Mendorong penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik.
- c. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan.
- d. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja.
- e. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja.
- f. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman

variasi kinerja masing- masing unit organisasi.

- g. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Van Dyne et al. (1994) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002), bahkan sudah mengembangkan kerangka hubungan antara OCB, modal sosial, dan kinerja organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi OCB meliputi loyalitas, kepatuhan, partisipasi fungsional, partisipasi sosial dan partisipasi advokasi, berinteraksi dengan modal sosial yang dimiliki organisasi yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Newland (2012) dalam Rahmayanti (2016) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain kepuasan kerja, persepsi karyawan terhadap organisasi, karakteristik karyawan seperti pertentangan individu dengan kultur organisasi, serta hubungan antara atasan dengan bawahan. Kreitner dan Kinicki (dalam Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) mengatakan bahwa faktor kepemimpinan dan karakteristik dari lingkungan kerja lebih baik menentukan perilaku anggota organisasi, daripada faktor kepribadian, sehingga mempengaruhi suasana kerja. Suasana kerja merupakan sesuatu yang terdapat di dalam lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan serta merupakan ciri khas instansi tersebut (Rahmayanti 2016). Litwin & Meyer (dalam Wyasto, 2002) menyebutkan 6 (enam) dimensi suasana kerja yaitu: kesesuaian perasaan

(conformity), tanggungjawab (responsibility), peraturan (standard), penghargaan (reward), keterbukaan (clarity) dan kerjasama (team spirit).

1. Budaya dan Iklim Organisasi.

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- a. Merasa puas akan pekerjaannya
- b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya (Nurhayati, 2016).

Konovsky dan Pugh (1994) dalam Emanuel (2011) menggunakan teori pertukaran sosial (social exchange theory) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (sense of belonging) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational*

citizenship Behavior.

2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) dalam Emanuel (2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok, kejadian, faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999)

3. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*

Studi Shore dan Wayne (1993) dalam Emanuel (2011) mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerjaya yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship

4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan

Miner (1988) dalam Emanuel (2011) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommersetal (1996) dalam Emanuel (2011) Masa

kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel- variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

6. Jenis Kelamin (gender)

Konrad et al. (2000) mengemukakan bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Loveletal (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria.

Berdasarkan teori dari hasil penelitian, OCB ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Tiga faktor penting yang mempengaruhi OCB adalah, kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi. Oleh karena itu berikut adalah penjelasan mengenai tiga faktor tersebut dalam kaitanya dengan OCB :

2.1.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin (*leader*) tertinggi di sekolah. Pada sekolah yang menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, kepala sekolah

memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang berkualitas agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut Wahjosumidjo (2010) menegaskan “ kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengamban tanggung jawabnya secara berhasil”. Kualitas yang dimaksud antara lain: a) kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana cara mencapainya (misi). b) kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan misi itu. c) kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* (EMASLIM), (Mulyasa, 2006).

Menurut Suharsaputra (2008), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, ini mencapai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses kepemimpinan merupakan proses yang interaktif dan dinamis dalam mempengaruhi orang lain, dalam proses tersebut seseorang pemimpin harus memiliki dasar kemampuan serta terampil dalam menggerakkan bawahannya agar

dapat bekerja secara maksimal. Kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk persuasi, pembinaan dan pengembangan individu atau kelompok orang-orang tertentu melalui suatu interaksi dan motivasi yang tepat agar mereka mau bekerja sama untuk memajukan tujuan organisasi.

Menurut Toha (2006) mengartikan “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.” Pengertian diatas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbin dalam buku Manajemen, Seven Edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya dalam Wuwardi (2013) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut: “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran”. Sedangkan menurut Alan Tucker dalam Syafaruddin, (2002) mengemukakan “Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau dorongan seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Hal ini memberikan suatu prespektif bahwa seorang menejer dapat berperilaku sebagai orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi sorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Kepemimpinan itu sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja dan merupakan aktivitas utama untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas paling tidak harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami tujuan dengan baik, memiliki pegetahuan yang luas dan memiliki profesional yang terkait dengan bidang

tugasnya. Kepribadian yang kuat dapat dilihat dari sifat-sifat seperti keberanian, kejujuran, semangat, kepekaan sosial dan sebagainya.

Soelardi dalam Mulyasa (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengerakkan, mempengaruhi, memotivasi, menajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi negara secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Gibson dan Rohiat, (2010) kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku. Menurut Stephen P Robbins dalam buku Manajemen, Seven Edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya (2005) menyatakan bahwa: "Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif." Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda.

Selanjutnya Robbins (2006) dalam buku yang sama mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah:

1. Dorongan, pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin, pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
3. Kejujuran yang integritas, pemimpin yang membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri, para pengikut melihat pemimpinannya tidak ragu akan dirinya.
5. Kecerdasan, pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri, dan hal-hal teknis.

Sejalan dengan uraian diatas kepemimpinan dalam organisaasi sekolah secara umum sama. Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus, mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Menurut Wahjosumidjo (2010) menegaskan, kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri

khusus yang mencakup: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan keterampilan profesional dan pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sedangkan Mulyasa (2006) menjelaskan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Sementara Rahman dkk (2006) mengungkapkan “Kepala Sekolah adalah seorang guru (Jabatan Fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah). Didalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan menurut Mangkunegara (2003) dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Jadi, dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah dalam rangka mempengaruhi, mendidik, mendorong, mengawasi, memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.1 Teori-teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menduduki peran penting karena dapat menggerakkan organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa teori kepemimpinan oleh Suharsaputra (2010) antara lain:

1. Teori Sifat

Teori ini memandang bahwa sifat-sifat memainkan peranan penting dalam membedakan antara kepemimpinan dengan bukan pemimpin. Seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat tertentu yang khas. Teori sifat pada dasarnya merupakan teori yang menitik beratkan pada karakteristik yang melekat dalam diri seorang pemimpin.

2. Teori Perilaku

Teori ini berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang paling utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin.

3. Teori Kontingensi

Teori ini didasarkan pada pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok tergantung pada situasi ini. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat menyelesaikan perilaku dan gayanya dengan situasi yang ada.

4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Perubahan yang sangat cepat serta ketatnya persaingan dalam berbagai bidang kehidupan manusia telah mendorong berbagai upaya untuk menghadapi secara efektif. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dengan berbagai perubahan cepat yang terjadi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan.

2.1.2.2 Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Guru yang berkompeten bukanlah sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sesungguhnya dan komperhensif. Salah satu uapaya tersebut adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah.

Mulyasa (2011) menyebutkan kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan sekolah efektif. Produktif, mandiri, dan akuntabel. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada disekolah dengan optimal sehingga guru, staff, dan pegawai lainnya merasa iktu terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah. Kepemimpinan kepala sekolaah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi *stakeholder* sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru dan staff pegawai lainnya.

Untuk menjadikan tugas tersebut kepala sekolah harus mampu bekerjasama dengan bawahannya. Kepala sekolah harus tahu fungsi dan perannya sebagai pemimpin. Peran utama yang harus diemban kepala sekolah yang memberdayakan dari jabatan-jabatan kepala lainnya menurut Rivai dan Murni (2009) adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Kualitas yang dimaksud adalah:

- a. Kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi).
- b. Kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi. Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlukan seseorang dalam melaksanakan sesuatu.
- c. Kepala sekolah harus memiliki sesuatu karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya. Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berbakat dan bermartabat diantaranya: dapat dipercaya, konsisten, komitmen, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali.

Menurut Wahjosumidjo (2011) peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan yaitu sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada guru dan staff.

Menurut Atmodiwirjo (2000) sekolah yang efektif, bermutu, dan berprestasi tidak lepas dari peran seorang kepala sekolahnya. Kepemimpinan kepala sekolah memerlukan perhatian yang paling utama melalui kepemimpinan yang baik, kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja, yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan

tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang sudah siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri, serta masyarakat lainnya.

Menurut Pirdarta dalam Apriyani (2015) dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin dan sebagai supervisor.

a. Manager

Fungsi manajer atau manajemen; Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaktifan/penggerakan dan Pengendalian.

b. Administrator

Jenis-jenis administrasi: pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, pengendalian, humas, dan prasarana.

c. Motor Humas

Memajukan dan mendinamiskan hubungan kerjasama sekolah dan masyarakat dengan memperhatikan: budaya, tingkat sosial, ekonomi, dan religi.

d. Pemimpin

Mempengaruhi para personalia pendidikan agar dapat dan mau bekerja dengan baik. Faktor-faktor pendukungnya: komunikasi, kepribadian, keteladanan, tindakan dan memfasilitasi.

e. Supervisor

Membina para guru menjadi profesional, yang diperhatikandan dikembangkan: pribadi guru, peningkatan profesi yang kontinu, proses

pembelajaran, penugasan materi pembelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, kemampuan guru bekerjasama dengan masyarakat.

Fungsi kepala sekolah menurut Mulyasa (2007) adalah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM)

Penjelasan masing-masing fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kepala sekolah harus memiliki strategis yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

b. Kepala sekolah sebagai *Manajer*

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola asministrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasaranaa, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivias sekolah.

d. Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: 1. Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkhis, 2. Dilaksanakan secara demokratis, 3. Berpusat pada tenaga kependidikan (guru), 4. Dilakukan berdasar kebutuhan tenaga kependidikan (guru), 5. Merupakan bantuan profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala sekolah sebagai Inovator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegritaskan setiap kegiatan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui

pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

2.1.2.3 Pendekatan Studi Kepemimpinan

Masalah yang utama dalam kepemimpinan menurut Fiedler dan Charmer (1974) yaitu: 1) bagaimana seseorang yang dapat menjadi seorang pemimpin, 2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan 3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Untuk memberikan pemecahan persoalan yang terkandung didalam ketiga permasalahan tersebut ada beberapa pendekatan studi kepemimpinan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian keempat macam pendekatan tersebut:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mempunyai sejumlah kewibawaan yang menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo (2010) dan Iskandar (2013) mengemukakan bahwa “berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber kewibawaan tersebut, yaitu: 1) *Legitimate power* : artinya bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk mematuhi, 2) *Coersive power* : artinya bawahan mengerjakan sesuatu agar terhindar dari hukuman pemimpin, 3) *Reward power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu

agar memperoleh penghargaan dari pemimpin, 4) *Referent power* yaitu bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum membutuhkan untuk menerima restu pemimpin dan 5) *Expert power* yaitu bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.”

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan guru sebagai bawahan. *Legimate* dan *Coersive power* memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu, dengan *Reward power* memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan *Referent* dan *Expert power* keahlian dan perilaku kepala sekolah yang implementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan ciri-ciri individual pemimpin yang efektif. Kebanyakan dirancang untuk mengidentifikasi ciri khas yang bersifat intelektual, emosional, fisik, dan ciri khas personal lain dari pemimpin yang berhasil. Keberhasilan pemimpin dipandang karena daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Stogdill dalam Hollander, (2013) mengemukakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki sesuatu kombinasi sifat-sifat kepribadian tetapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu, mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, tujuan dari pada pengikutnya (Sutisana, dalam Dinawati, 2013).

Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keberhasilan atau (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yulk (1989) yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan Perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara memberi semangat kerja, cara

memberi bimbingan dan pengawasan , cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan (Purwanto, 2007).

Perilaku seorang pemimpin yang efektif menurut pendekatan perilaku pemimpin yaitu kepemimpinan memiliki paling tidak dua dimensi yang lebih kompleks dibanding teori pendahulunya yaitu genetik dan trait (sifat), gaya kepemimpinan lebih fleksibel, yang dapat dipelajari, pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan, efektivitasnya kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi yang dihadapi.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan pemimpin dari sifat pribadi atau kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaannya. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

4. Pendekatan Situasional (*situasional approach*)

Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari situasi yang menyatakan bahwa efektivitasnya kepemimpinan dari penyesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi (Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997: 285). Pendekatan situasional atau pendekatan kontigensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi

adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara memimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut (Yulk, 1989 dalam Nuridin 2017).

Burhanuddin (1994) menegaskan, di bidang kepala sekolah, kualitas kepemimpinan yang paling penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan dan interpenden, yakni: 1) personality, 2) purposes, 3) knowledge, 4) professional skills.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah usaha kepala sekolah yang menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberikan dorongan, dan memberikan bantuan. Indikatornya adalah 1) kepribadian yang kuat mengidentifikasi adanya kepemimpinan yang berkualitas, 2) pemahaman terhadap visi dan misi, tujuan dapat dilihat dari kesesuaian kemampuan konsep dengan aksi dan sasaran-sasaran yang ditetapkan, 3) knowlegde: pengetahuan yang luas yaitu memahami kondisi tenaga kependidikan baik guru maupun non guru, memahamami kondisi peserta didik, memahami karakteristik peserta didik,

menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran-saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinan, 4) keterampilan mengambil keputusan: kecerdasan, kreativitas, serta kearifan kepala sekolah dalam menemukan solusi terhadap setiap persoalan yang dihadapinya dan 5) kemampuan berkomunikasi: kemampuan berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan disekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Oleh karena itu dalam usaha menumbuhkan dan mengoptimalkan OCB di sekolah, diperlukan dukungan dan peran dari kepala sekolah. Didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, seorang guru akan sangat membutuhkan adanya dorongan semangat, bimbingan dan arahan dari pimpinan mereka (Purtanti, 2017). Kepemimpinan dapat mempen garuhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB

2.1 3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Definisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menciptakan kenyamanan tinggi bagi karyawan. Kenyamanan yang tercipta dari lingkungan kerja ini berpengaruh terhadap keseriusan karyawan

dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk bisa bekerja lebih baik karena dukungan lingkungan (Budiyanto dan Oetomo, 2011). Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai (Cahyadi, 2013). Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, nyaman dan aman, lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan tidak efisiennya suatu rancangan sistem kerja, hal ini dikarenakan pola lingkungan kerja adalah pola tindakan anggota organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi secara langsung atau tidak langsung, yang meliputi kinerja dan produktivitas,absenteisme dan perputaran, serta keanggotaan organisasi.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Hendri, 2015).

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat prkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak

tergantung dan diciptakan oleh pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa: Struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*) (Widodo, 2010).

Marbun, (2003) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial dan jaringan yang berlaku dalam organisasi dan berpengaruh terhadap karyawan. Menurut Rahayu (2009), lingkungan kerja merupakan suatu situasi dimana karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat dan nyaman. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang baik sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan dalam organisasi.

Saydam (1997) juga mengemukakan pendapat bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan yang ada di sekitar tempat bekerjanya seorang pegawai atau karyawan dalam suatu kantor atau perusahaan. Lingkungan ini tidak hanya berupa tempat fisik yang terdiri dari meja kursi, almari serta peralatan kerja saja, tetapi mencakup hal yang lebih luas lagi. Di dalam lingkungan kerja juga terdapat hubungan kerja antara orang-orang yang ada dalam ruangan itu, baik antara rekan sekerja, antara bawahan dan atasan, bahkan juga sistem dan prosedur serta tata aturan yang berlaku di tempat tersebut, semuanya ikut mempengaruhi lingkungan kerja. Oleh sebab itu, bila manajemen ingin menciptakan lingkungan kerja yang

menyenangkan, maka penataan itu akan meliputi ruang secara fisik, peralatan kerja, juga sistem, tata aturan dan prosedur kerja harus ditetapkan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja bagi karyawan.

Sartain (seorang ahli psikologi Amerika) dalam Purwanto (2007) dalam mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua kondisi dalam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku kita, perkembangan atau *life processes* kita kecuali gen-gen.

Berdasarkan definisi-definisi diatas peneliti mensintesisakan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar manusia, yang dapat memberikan pengaruh dalam beraktivitas dan bertindak, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik fisik maupun psikis dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari serta mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap jalannya suatu sistem kerja yang baik di dalamLingkungna Kerja suatu perusahaan.

Lingkungan kerja menunjuk hal-hal yang berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, prasarana, dan imbalan (*reward system*). Kalau hal-hal dalam struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan alat kerja dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di tempat tugas. Pada gilirannya, karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hal-hal yang paling dekat yang dapat dilihat, bahwa semangat kerja karyawan meningkat, kohesivitas kelompok tinggi, penyelesaian tugas membaik, menurunnya angka absensi. Kustiningsih (2007) dan Suryani (2008) dalam Widodo (2010)

memberikan bukti bahwa lingkungan kerja yang efektif dan efisien berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, lingkungan di sekitar sangat penting untuk diperhatikan, dalam hal ini khususnya lingkungan tempat kita bekerja. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap jalannya suatu sistem kerja yang baik di dalam sebuah tempat, termasuk di sekolah.

2.1.3.2 Kondisi Lingkungan Kerja

Menurut Wursanto (2002) dalam Hendri (2015) beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik
 - a. Keadaan bangunan: gedung dan tempat kerja yang menarik dan menjamin keselamatan kerja para pegawai. Termasuk didalamnya ruang kerja yang nyaman dan mampu memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya, serta mengatur ventilasi yang baik sehingga para pegawai merasa betah bekerja.
 - b. Tersedianya beberapa fasilitas seperti:
 - 1) Peralatan kerja yang cukup memadai sesuai dengan jenis pekerjaan masing-masing pegawai.
 - 2) Tersedianya tempat-tempat rekreasi, tempat istirahat,
 - 3) tempat olahraga serta kelengkapannya yaitu kantin atau kaferia, tempat ibadah, tempat pertemuan dan sebagainya.

- 4) Tersedianya sarana transportasi khusus antar-jemput pegawai.
- c. Letak gedung atau tempat kerja yang strategis sehingga mudah dijangkau dari segala penjuru dengan kendaraan umum. Dengan memberikan berbagai fasilitas tersebut diharapkan para pegawai akan berperilaku sesuai dengan perilaku yang dikehendaki organisasi yang pada akhirnya dapat memberikan dorongan untuk bekerja dengan semangat, disiplin, dan loyalitas yang tinggi.
2. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis
- a. Adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya yang meliputi:
 - 1) Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugas.
 - 2) Merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang secara tidak adil.
 - 3) Merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan sebagai akibat dari saling curiga mencurigai di antara para pegawai.
 - b. Adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, yaitu vertikal dan horizontal.
 - 1) Loyalitas yang bersifat vertikal, yaitu loyalitas antara pimpinan dengan bawahan dan loyalitas antara bawahan dengan pimpinan.
 - a) Mengadakan anjaksanaan ke rumah-rumah pegawai pada saat-saat tertentu, sehingga pegawai merasa senang dan bangga. Anjaksanaan ini bisa diadakan secara teratur.

- b) Ikut membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapi oleh pegawai, sepanjang pegawai yang bersangkutan tidak berkeberatan.
 - c) Membela kepentingan bawahan, sepanjang kepentingan bawahan tidak bertentangan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
 - d) Membela bawahan dan pihak-pihak lain, meskipun secara intern bawahan mendapat teguran bahkan mendapat peringatan keras dari pimpinan.
 - e) Melindungi bawahan dari segala bentuk ancaman yang datangnya dari pihak lain, selama bawahan masih berada pada posisi atau garis yang benar.
- 2) Loyalitas yang bersifat horizontal, adalah loyalitas antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara bawahan dengan bawahan, atau antar-pegawai yang setingkat.
- 3) Adanya perasaan puas di kalangan pegawai. Perasaan puas ini akan terwujud apabila pegawai merasa bahwa kebutuhannya dapat terpenuhi, baik kebutuhan fisik. maupun kebutuhan sosial, bahkan kebutuhan yang bersifat psikologis.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana tempat karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas. Adapun indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Keadaan bangunan yang menarik dan didalamnya nyaman
2. Peralatan kerja yang memadai
3. Tersedianya tempat rekreasi, tempat istirahat, dan tempat olahraga
4. Tersedianya sarana transportasi
5. Letak gedung yang strategis
6. Adanya perasaan aman dari karyawan
7. Adanya loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal

Menurut Supardi yang dikutip oleh Sutirto (2008), manusia dan beban kerja serta faktor-faktor dalam lingkungan kerja merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebab bila tidak ada keseimbangan akan menimbulkan kelebihan bagi tenaga kerja yang akan menyebabkan gangguan pada daya bagi tenaga kerja. Untuk itu, untuk memperoleh produktivitas yang tinggi, perlu adanya usaha-usaha untuk mencapai suasana lingkungan yang baik. Usaha-usaha ini antara lain: a) menempatkan seseorang sesuai dengan keahlian seseorang; b) hubungan kerja yang harmonis antara bawahan dan atasan; c) penyediaan fasilitas yang cukup serta memadai, seperti kesehatan, keselamatan kerja, sarana pekerjaan, rekreasi dan lain-lain.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian

lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti dalam Intanghina, 2008).

Sementara itu Agus Ahyari yang dikutip Eka Rizki Andika (2008) menyebutkan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan harus menyediakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya pelayanan terhadap karyawan oleh perusahaan, seperti pelayanan ruang makan, pelayanan kesehatan, penyediaan kamar mandi dan kamar kecil.
- b. Kondisi kerja seperti penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang dipelukan serta keamanan kerja dalam perusahaan.
- c. Hubungan antara karyawan dan pimpinan, maksudnya karyawan sebagai individu memerlukan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta hubungan yang baik diantara semua karyawan.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu: fasilitas kerja tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Lingkungan kerja secara tidak langsung berperan dalam pencapaian kinerja guru, karena lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas, kondisi, dan hasil kerjanya.

Menurut Sofyan (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar pegawai yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan

menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Nurhayati (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja sangatlah berpengaruh dalam menentukan perilaku OCB karyawan.

Sekolah merupakan suatu lembaga organisasi yang bergerak di bidang pendidikan dimana lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi sekolah. Guru yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik. Pengaturan suhu, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau remang-remang. Dalam organisasi sekolah hal tersebut bisa dikaitkan dengan sarana dan prasarana. Disamping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai (Robbins, 2006). Secara teori, semakin baik lingkungan kerja di tempat kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja di tempat kerja maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Dengan demikian jika seseorang itu bekerja dalam lingkungan kerja yang baik, maka dapat dipastikan dalam diri orang tersebut mempunyai OCB yang baik pula.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama (Glaser et al.1987). Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan

mitosmitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka Ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Hofstede (1986) Budaya Merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) Kebudayaan Merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti Aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada Dasarnya Budaya Organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Menurut Luthans dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh

lingkungannya. Menurut Sarplin dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Menurut Sondang (1995) dalam Alindra (2015) budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi. Menurut Mulyadi (2006) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan.

Menurut G Graham dalam Siswadi (2012) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri. Selain pengertian diatas Robbins dalam

Sembiring, (2012) selanjutnya, memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi. Menurut Wibowo (2010) suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan diera 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia (Pabundu, 2010).

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Susanto (2006) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi.

- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya.
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2006). Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut. Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan

kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.

- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Menurut Smircich yang dikutip oleh Susanto (2006) ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
- 2) Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan anggota-anggota organisasi memiliki perasaan terhadap sekitarnya.

Robbins (2006) menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

- 1) Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.

- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Menurut Yulk (1994) dalam Deluga (1994) budaya sebagai landasan dasar anggapan dan kepercayaan bersama seluruh anggota organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi. Budaya itu mewakili persepsi bersama yang dianut oleh para organisasi untuk menentukan perilaku anggota organisasi.

Menurut Susanto (2006) pada umumnya untuk membangun organisasi sangat situasional dan tergantung pada keinginan dan komitmen dari pemimpin dan para *agents* yang mengelola organisasi. Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang di bangun atau di kembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang dibangun tersebut harus memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial dan norma-norma bersama yang memunyai arah yang jelas sehingga mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah tujuan dan semangat yang sama.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*) artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Menurut Susanto (2006) ada dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya suatu organisasi, yaitu:
 - a. Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal meliputi misi, visi, peraturan dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu organisasi.
 - b. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global meliputi kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan ekonomi, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, tranformasi teknologi informasi dan ekologi.

4.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya

organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

- 1) Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4) Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- 5) Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
- 6) Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka

dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti.

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan budaya organisasi sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi demi meraih tujuan yang ingin dicapai. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi

4.1.4.4 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Selanjutnya, akan dibicarakan tentang proses terbentuknya budaya dalam organisasi. Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha (1997) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan

dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Proses alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar, orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*). Imbalan (*reward*) bisa berupa materi atau pun promosi jabatan dalam organisasi tertentu sedangkan untuk sanksi (*punishment*) tidak hanya diberikan berdasar pada aturan organisasi yang ada semata, namun juga bisa berbentuk sanksi sosial. Dalam arti, anggota tersebut menjadi *isolated* di lingkungan organisasinya.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok” . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Cahyono dalam Syamsuri (2013) mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu : (1) lupakan kultur; (2) kendalikan disekitarnya; (3) upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) ubah strategi. Selanjutnya Bambang Tri Cahyono (1996) dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.

Selanjutnya Kennedy mengemukakan bahwa jika tidak ada satu pun alasan yang cocok dengan di atas, jangan lakukan perubahan. Analisisnya terhadap sepuluh kasus usaha mengubah budaya menunjukkan bahwa hal ini akan memakan biaya antara 5 sampai 10 persen dari yang telah dihabiskan untuk mengubah perilaku orang. Meskipun demikian mungkin hanya akan didapatkan setengah perbaikan dari yang diinginkan. Dia mengingatkan bahwa hal itu akan memakan biaya lebih banyak lagi, dalam bentuk waktu, usaha dan uang.

Budaya Organisasi (*organizational culture*) sering muncul ke permukaan dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Diskusi dan seminar diadakan untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting dan memiliki manfaat langsung maupun tidak langsung bagi perkembangan organisasi.

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar atau tidak pendiri meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikan. Pertumbuhan organisasi, sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya, juga dalam mengusahakan pengembangan organisasinya, secara sadar perlu merubah nilai-nilai pokok tertentu. Budaya organisasi perlu juga menyesuaikan diri terhadap pertumbuhan perusahaan. Ketika orang berbicara soal budaya, maka yang dimaksudkan bukan hanya sesuatu yang “dimiliki” bersama, tapi ada makna kedalaman (kadang tidak terukur, kasat mata, dan tidak disadari).

Menurut Robbins (2002) dalam Octaviana (2011) terdapat tiga perspektif budaya organisasi, yaitu. ”budaya yang kuat, budaya yang sesuai dan budaya

yang adaptif”. Budaya kuat mengacu pada nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi, namun budaya yang kuat tidaklah cukup untuk dapat meningkatkan kinerja. Diperlukan adanya perspektif yang ke dua, yaitu budaya yang sesuai dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan kesesuaian konteks di sini adalah kesesuaian antara budaya dengan filosofi organisasi (visi, misi, tujuan organisasi); kesesuaian dengan kondisi objektif dari lingkungan industrinya; dan kesesuaian dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi. Budaya yang kuat namun tidak sesuai dengan konteks budaya yang seharusnya akan mengakibatkan organisasi kehilangan arah dan menimbulkan ketidak-sesuaian jalur yang semestinya ditempuh.

Kuatnya budaya organisasi akan terlihat jelas dari bagaimana karyawan memandang suatu budaya sehingga berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam organisasi yang menggambarkan motivasi, dedikasi, kreativitas, komitmen dan kepuasan yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi komitmen, pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Oleh karenanya, keunikan karakteristik suatu organisasi yang dicerminkan oleh budaya organisasi, perlu dikembangkan dan dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku. Budaya relatif stabil karena perubahannya sangat lamban.

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan

organisasi tersebut dengan organisasi lain. “Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi”. (*“a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values”*).

Pendapat lain dikemukakan Susanto (2007), menyatakan bahwa : “budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.”

Menurut Luthans (2003) dalam Mariam (2009), ”Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi”. Agar dapat diterima oleh lingkungannya, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. Jadi budaya organisasi berhubungan dengan lingkungan merupakan gabungan dari asumsi, perilaku, cerita, ide dan pemahaman untuk menentukan bagaimana bekerja dalam suatu organisasi.

Pendapat Hofstede (2005), dalam Ismail (2017) menyatakan ”Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan”. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam

perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak “luar”. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

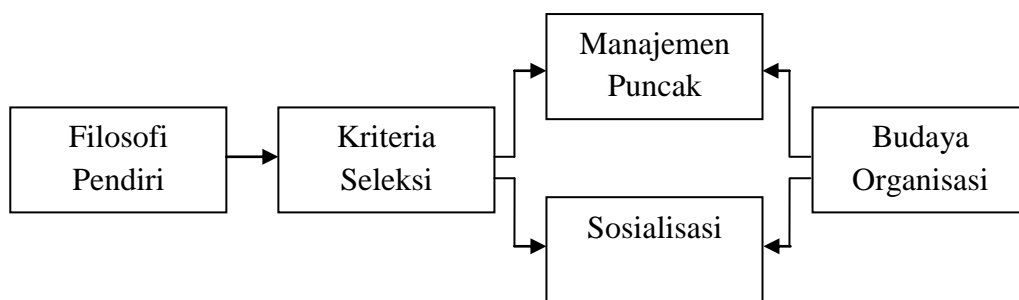
Menurut Kreitner dalam Yudhaningsih (2011), budaya organisasi satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beranekaragam.

Menurut Rousseau dalam Sutomo, (2016), budaya organisasi meliputi dua atribut yang berbeda, pertama adalah intensitas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika para anggota organisasi (unit) sepakat atas norma-norma, nilai-nilai, atau isi budaya lain yang berhubungan dengan organisasi atau unit tersebut. Yang kedua adalah integritas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika unit yang ada dalam suatu organisasi ikut serta memberikan budaya yang umum. Dua atribut tersebut cukup menjelaskan adanya budaya yang diciptakan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dan pelaksanaan budaya organisasi yang dipengaruhi oleh budaya yang dibawa pribadi-pribadi dalam organisasi

Dikarenakan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku semua karyawan maka sudah menjadi kewajiban organisasi untuk membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua karyawan.

Budaya bisa dilihat sebagai “fenomena” yang mengelilingi kehidupan orang

banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan ruang lingkungannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya direkayasa, diatur, dan diubah. Budaya organisasi akan mempengaruhi cara anggota organisasi memberikan interaksi dan integritas terhadap institusi. Jika budaya organisasi yang terbangun mampu mempengaruhi anggota organisasi dalam bersikap dan berinteraksi, maka organisasi atau institusi tersebut akan menemukan anggota- anggota organisasi yang memiliki dedikasi dan loyalitas yang baik terhadap organisasi tersebut, berikut digambarkan bagai mana proses terbentuknya budaya organisasi



Gambar 2.1 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Robbins, 2002

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana bisa disosialisasikan akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi.

Menurut Daft dalam Herminingsih, (2012) terdapat tiga tingkatan budaya, yaitu

sebagai berikut : (1) Artifak (*artifact*), adalah budaya organisasi tingkat pertama, yaitu hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa ketika seseorang berhubungan dengan suatu kelompok baru. Artifak bersifat kasat mata (*visible*), misalnya lingkungan fisik organisasi, cara berperilaku, cara berpakaian, dan lain-lain. Karena antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya artifak-nya berbeda-beda, maka anggota baru dalam suatu organisasi perlu belajar dan memberikan perhatian terhadap budaya organisasi tersebut. (2) Nilai (*espoused values*), merupakan alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Ini adalah budaya organisasi tingkat kedua yang mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artifak. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi memerlukan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bersikap dan bertindak. (3) Asumsi dasar (*basic assumptions*), merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula dari nilai-nilai yang didukung karena merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi seperti kepercayaan, persepsi ataupun perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Budaya organisasi tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi, yang seringkali dilakukan lewat asumsi yang tidak diucapkan. Asumsi yang benar akan memberikan arah dan makna bagi kehidupan organisasi yang lebih baik. Sedangkan asumsi yang salah dan hidup dalam sebuah organisasi akan merugikan kehidupan organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam organisasi, sebagai berikut yaitu: (1) Memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi. (2) Memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi. (3) Memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan. (4) Menunjukkan stabilitas sistem sosial. (5) Memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi. (6) Membantu para anggota organisasi mengatasi ketidak pastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku.

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya, manakala suatu organisasi menerapkan budaya organisasi, dalam pengertian memberi perhatian pada sistem nilai yang dianut organisasi. Manfaat tersebut adalah. (1) memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan; (2) mempertinggi komitmen organisasi; (3) menambah konsistensi perilaku para anggota organisasi; dan (4) mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan pada mereka bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dianggap penting.

Menurut Robbins (2002), ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup pentingnya budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah. (1) Inovasi dan pengambilan keputusan, Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail. (2) Orientasi terhadap hasil. Sejauh mana manajemen lebih

berfokus pada hasil- hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tertentu. (3) Orientasi terhadap individu. Se jauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut untuk mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi. (4) Orientasi tim. Se jauhmana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi dalam tim, bukan secara perorangan. (5) Agresivitas. Se jauh mana agar orang-orang berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai. (6) Stabilitas. Se jauhmana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Menurut O'Reilly (2005), dalam Ritawati (2013) ciri-ciri budaya organisasi yaitu sebagai berikut : (1) Inovasi dan pengambilan resiko. Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek formal. (2) Stabilitas dan keamanan. Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya, keamanan dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku. (3) Penghargaan terhadap orang. Memperllihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain. (4) Orientasi hasil. Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil capaian dan tindakan. (5) Orientasi tim dan kolaborasi. Bekerja bersama secara terkordinasi dan berkolaborasi. (6) Keagresifan dan persaingan. Mengambil tindakan-tindakan tegas menghadapi para pesaing.

Budaya organisasi menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh suatu institusi atau lembaga, karena budaya organisasi akan mencerminkan dinamika organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh sebagai ujud interaksi yang diharapkan mampu

memberikan kenyamanan dan kepastian bekerja.

Menurut Robbins (2006), isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber, yaitu sebagai berikut : (1) Pendiri organisasi. Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi. (2) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai. (3) Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Robbins (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.” Robbins (2001) menyatakan ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu. ”Inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi”.

Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut.

Nilai-nilai budaya apabila dikaitkan dengan kehidupan organisasi, seyogyanya dijadikan sebagai budaya organisasi dengan peran dan fungsi antara lain. (1) Pengendalian diri masing-masing anggota organisasi. (2) Perekat anggota organisasi untuk membangun kepentingan organisasi dan kepentingan bersama. (3) Perekat solidaritas antara anggota organisasi untuk hidup saling menghargai, menghormati dan saling mendukung.

Budaya organisasi yang berfungsi seperti itu dalam suatu organisasi akan menjadi alat untuk menyemangati dan mendorong aktifitas-aktifitas para sumber daya manusia tersebut dalam rangka mewujudkan cita-cita dan perjuangan organisasinya. Prinsip "saling mendukung", dalam kehidupan organisasi tidak kalah pentingnya, oleh karena esensinya adalah terwujudnya kebersamaan dalam rangka melaksanakan tugas, fungsi dan atau misi organisasi.

4.4.4.5 Arti Penting Membangun Budaya Organisasi di Sekolah

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stolp (1994) dalam Hermawan (2017) tentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru. Begitu juga, studi yang dilakukan Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu : tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah,

dan persepsi tentang tujuan sekolah menunjukkan survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.

Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang *new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making*. Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan bahwa “*stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity*”.

Sehingga dapat di simpulkan budaya organisasi merupakan Upaya untuk mengembangkan kebiasaan di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi

dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Organ (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Guru yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi cenderung menyesuaikan diri terhadap situasi sosial, dalam hal ini budaya organisasi itu sendiri. Jadi guru akan cenderung rasional dalam menyikapi budaya organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi untuk menampilkan perilaku OCB nya. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu sekolah, maka akan semakin berpengaruh pada OCB guru, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di instansi.

2.2 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian sejenis sebelumnya yang memberi inspirasi penelitian ditemukan beberapa hal-hal sebagai berikut:

1. Purtanti (2016) Universitas Pendidikan Indonesia meneliti tentang *“Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Kepala TK Dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Organizational citizenship Behavior Guru TK Kab. Kudus.”* penelitian ini menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap OCB guru TK.

Penelitian yang relevan ini sama-sama meneliti OCB guru. Akan tetapi penelitian di atas OCB guru yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah TK dan Kepuasan Kerja

Guru, sehingga penulis mendapat gambaran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam melanjutkan penelitian tersebut.

2. Yilmaz dan Tasdan (2009) dengan artikelnya yang berjudul “Organizational citizenship and organizational justice in Turki’s primary schools”, yang diterbitkan dalam *Journal of Educational Administration*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menentukan OCB guru SD di Turki dan persepsinya terhadap keadilan organisasi dan untuk meneliti hubungan diantara keduanya. Sample diambil dari 424 guru SD di Ankara. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan yang positif antara OCB dan keadilan organisasi.

Penelitian yang dilakukan di Ankara Turki ini termasuk penelitian yang relevan karena sama-sama meneliti OCB guru, akan tetapi penelitian di atas lebih membahas tentang OCB guru SD dan Persepsinya terhadap keadilan organisasi, sehingga penulis mendapat gambaran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam melanjutkan penelitian tersebut.

3. Bara Dhatu Dewanggana, Patricia Dhiana Paramita, Andi Tri Haryono (2016) *Journal of Management* yang diterbitkan Program Magister Manajemen Universitas Pandanaran yang meneliti tentang “Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya Organisasi terhadap *Organizational citizenship Behavior* (OCB) yang berdampak pada prestasi kerja karyawan (studi pada PT. PLN APP Semarang)” Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship Behavior*.

Organizational citizenship behavior, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang relevan ini sama-sama meneliti OCB. akan tetapi penelitian di atas meneliti OCB karyawan swasta yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti, pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya Organisasi. sehingga penulis mendapat gambaran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam melanjutkan penelitian tersebut.

4. Halipah (2015) Jurnal manajemen pendidikan guru SD Cendrawasih Jakarta Selatan yang meneliti tentang” *Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stress Terhadap Organizational citizenship Behavior (OCB) Guru Sekolah Dasar Negeri di Tegal awa Tengah*. Hasil penelitian menunjukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB guru.

Penelitian yang relevan ini sama-sama meneliti OCB guru, akan tetapi penelitian di atas meneliti OCB guru yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti, keadilan organisasi dan stress. Berdasarkan temuan penelitian relevan penulis mendapat gambaran melanjutkan penelitian lebih lanjut lagi.

Referensi di atas menjadi acuan bagi peneliti untuk mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan OCB guru. akan tetapi di disini peneliti akan berfokus bagaimana OCB itu dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

2.3 Karangka Fikir

1) Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap *OCB* guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

Kepemimpinan memiliki peran penting di dalam pembentukan *OCB*, berdasarkan penelitian Podsakof et al. (2000). Dalam Organisasi Sekolah Kepala sekolah merupakan pemimpin atau aktor sentral dalam penyelenggara pendidikan, karena kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi disekolah. Kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap tujuan sekolah. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan kepala sekolah termasuk faktor utama dalam meningkatkan *OCB* guru.

Jika guru memiliki anggapan bahwa kepemimpinan kepala sekolahnya baik, maka diharapkan guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti itulah yang diharapkan akan mampu menciptakan terlaksannya proses pembelajaran dengan baik. Apabila guru mampu mengelola proses pembelajaran disekolah dengan baik berarti guru telah melaksanakan kompetensi pedagogiknya dengan baik.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *OCB* guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

Dalam penelitian yang dikemukakan oleh Nurhayati (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja sangatlah berpengaruh dalam menentukan perilaku *OCB* karyawan. Sekolah merupakan suatu lembaga organisasi yang bergerak di bidang Pendidikan dimana Lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi sekolah. Guru yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas

yang lebih baik. Pengaturan suhu, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau remang-remang. Dalam organisasi sekolah hal tersebut bisa dikaitkan dengan sarana dan prasarana. Disamping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai (Robbins, 2006). Secara teori, semakin baik lingkungan kerja di tempat kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin buruk lingkungan kerja di tempat kerja maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika seseorang itu tinggal di lingkungan kerja yang baik, maka dapat dipastikan dalam diri orang tersebut mempunyai OCB yang baik pula.

3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut, suatu sistem dari makna bersama (Robbins 2006). Budaya organisasi menentukan identitas dari suatu kelompok, dalam kelompok ini diartikan sebagai suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan berbagai interaksi dan ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam organisasi (Hofstede 1997). Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Budaya organisasi sebagai

suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi, sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok, pegawai tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada OCB pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di instansi.

4) Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung.

OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peranyang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal. Merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB guru sekolah dasar Swasta dapat tercapai apabila terdapat peran kepala sekolah dan lingkungan kerja. Pentingnya peran kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap OCB guru sekolah dasar swasta karena adanya keterlibatan diantara keduanya guna meningkatkan OCB guru sekolah dasar swasta di Rajabasa Kota Bandar Lampung. Terciptanya budaya organisasi yang kondusif yang terbentuk dari hasil cipta semua anggota organisasi yang merasa bertanggung jawab dan memiliki andil dalam pencapaian tujuan untuk memajukan sekolah yang lebih baik lagi serta ikut sertanya peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya organisasi yang efektif sehingga tumbuhnya motivasi yang tak biasa sampai kesadaran diri

guru itu sendiri, jelas akan terbentuk suatu OCB guru dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran tinggi.

5) Pengaruh peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

Menurut Alan Tucker dalam (Syafaruddin, 2002) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau dorongan seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Hal ini memberikan suatu prespektif bahwa seorang kepala sekolah mampu mempengaruhi para guru untuk mengerjakan tugas yang lain secara sukarela, sehingga munculah dalam diri pada guru perilaku OCB yang baik dimana seorang menejer dapat berperilaku sebagai orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Budaya atau kebiasaan yang selalu dilakukan oleh anggota organisasi tentunya akan membawa dampak bagi berkembangnya suatu lembaga organisasi tersebut. Sehingga akan tumbuh kesadaran dalam diri anggota untuk bertanggung jawab. Selain itu pada lembaga sekolah guru di tuntut agar dapat menjalankan fungsinya sebagai pengajar yang tidak hanya berdedikasi, akan tetapi juga memiliki kesadaran diri dan sikap mencintai pekerjaannya.

6) Pengaruh, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

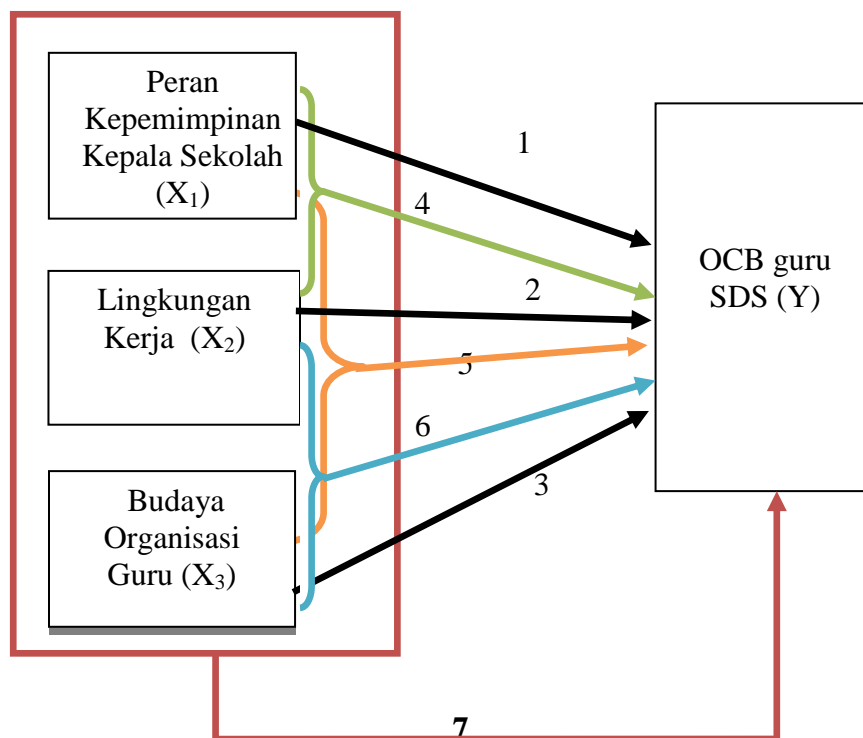
Di dalam lingkungan kerja terdapat hubungan kerja antara orang-orang yang ada dalam ruangan itu, baik antara rekan sekerja, antara bawahan dan atasan, bahkan juga sistem dan prosedur serta tata aturan yang berlaku di tempat

tersebut, semuanya ikut mempengaruhi lingkungan kerja. Oleh sebab itu, bila manajemen ingin menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, maka penataan itu akan meliputi ruang secara fisik, peralatan kerja, juga sistem, tata aturan dan prosedur kerja harus ditetapkan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja bagi karyawan. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Dari uraian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara bersama dalam menimbulkan perilaku OCB guru. karena jika suatu organisasi memiliki lingkungan dan budaya kerja yang baik maka besar kemungkinan pegawai memiliki perilaku OCB yang baik. Hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini berdasarkan uraian di atas yaitu

7) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pengajaran yang pada akhirnya berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional. Hal tersebut dapat tercapai apabila terdapat peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi mampu bekerja sama dalam menjalankan fungsinya. Ketiga hal tersebut

menjadi faktor penting dalam menentukan OCB guru sebagai tenaga pendidik. OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peranyang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal Merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Guru berperan sebagai pengelola pembelajaran, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan pembelajaran yang efektif, mengembangkan bahan pelajaran dengan baik dan meningkatkan kemampuan peserta didik untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.



Gambar 2.2 Skema Kerangka Pikir

2.4 Hipotesis

Sesuai dengan pokok permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi penelitian yang digunakan, jenis penelitian, pendekatan penelitian, serta populasi dan sampel. Selanjutnya dipaparkan juga diuraikan variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan uji prasyarat analisis.

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang difokuskan pada kajian fenomena objektif untuk dikaji secara kuantitatif (Musfiqon, 2012). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner, kemudian analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan SPSS versi 20.

3.1.2 Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *expost facto*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini pengumpulan dan analisis data diperoleh untuk mengungkap peristiwa yang telah terjadi. Sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yaitu pertanyaan penelitian yang menganalisis pengaruh antara

dua variabel atau lebih maka pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2016). Selanjutnya Sudjarwo (2009) mengatakan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jadi populasi merupakan objek/subjek yang berada pada suatu wilayah yang memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung yang berjumlah 70 guru yang terbagi ke dalam 4 jenjang yaitu SD, SMP, SMA dan SMK. Peneliti memilih sekolah Taman Siswa sebagai lokasi penelitian karena berdasarkan kajian pustaka yang tercantum pada bab sebelumnya telah dipaparkan, masih sedikit sekali penelitian yang mengkaji tentang OCB guru khususnya di Sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung belum pernah dilakukan penelitian yang meneliti tentang pengaruh peran kepemimpinan sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah Populasi Penelitian

No	Jenjang	Jumlah Guru
1	Sekolah Dasar	20
2	Sekolah Menengah Pertama	17
3	Sekolah Menengah Atas	19
4	Sekolah Menengah Kejuruan	14
Jumlah		70

Sumber : Dapodik. sekolah.data.kemdikbud (2016)

3.2.2 Sampel Penelitian

Adapun sampel dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Menurut Arikunto (2006), metode pengambilan sampel acak terstratifikasi (*stratified random sampling*) adalah metode pemilihan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam kelompok-kelompok yang homogen yang disebut strata, dan kemudian sampel diambil secara acak dari tiap strata tersebut. Apabila anggota-anggota populasi tidak homogen, tetapi bisa dikelompokkan dalam kelompok-kelompok yang relatif homogen, maka proses pengambilan sampel dengan metode acak sederhana akan menimbulkan bias. Populasi guru sekolah Taman Siswa Kota Bandar Lampung berjumlah 70 guru dari 4 jenjang (Dapodik, 2016) dan diambil jumlah sampel sebanyak 59 guru. Jumlah tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus *Slovin* pada taraf signifikan 5%, yaitu:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = presisi atau batas toleransi kesalahan pengambilan sampel yang digunakan sebesar (0,05)

Sehingga perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{Nd^2 + 1} \\
 &= \frac{70}{70(0,05)^2 + 1} \\
 &= \frac{70}{1,18} \\
 &= 59,32 \rightarrow 59
 \end{aligned}$$

Adapun penentuan *proportional random sampling*, dengan rumus:

$$S = \frac{x}{y} \cdot n \text{ (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007)}$$

Keterangan:

S = target jumlah sampel
 x = jumlah populasi setiap sekolah
 y = jumlah populasi
 n = jumlah keseluruhan sampel

Berdasarkan rumus di atas, jumlah sampel tiap sekolah dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2 Daftar Sebaran Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
1.	Sekolah Dasar	20	$S = \frac{20}{70} \cdot 59 = 16,85 \rightarrow 17$	17
2.	Sekolah Menengah Pertama	17	$S = \frac{17}{70} \cdot 59 = 14,33 \rightarrow 14$	14
3.	Sekolah Menengah Atas	19	$S = \frac{19}{70} \cdot 59 = 16,01 \rightarrow 16$	16
4.	Sekolah Menengah Kejuruan	14	$S = \frac{14}{70} \cdot 59 = 11,80 \rightarrow 12$	12
Jumlah Populasi		70	Jumlah Sampel	59

Sumber: Hasil Observasi dan Perhitungan Peneliti (2017)

Penentuan anggota sampel dilakukan secara acak yaitu dengan cara mengundi nama padatiap jenjang sehingga diperoleh sesuai jumlah sampel yang dibutuhkan.

3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Variabel penelitian merupakan objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2015).

3.3.1 Variabel Dependen Atau Variabel Terikat OCB Guru

Variabel terikat (dependen variable/Y) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat oleh variabel bebas (Purwanto, 2007). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah OCB guru (Y).

3.3.1.1 Definisi Konseptual Variabel OCB Guru

OCB adalah perilaku guru yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif .

3.3.1.2 Definisi Operasional Variabel OCB Guru

Organizational citizenship behavior merupakan persepsi guru tentang perilaku guru yang melaksanakan peran melebihi dari kewajiban yang diukur berdasarkan lima dimensi: *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy*.

Variabel OCB guru pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban (SL) Selalu, (S) Sering, (KK) Kadang-kadang, (K) Kurang dan (TP) Tidak Pernah. Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut.

Tabel 3. 3 Daftar alternatif jawaban

No	Alternatif Jawaban	Bobot nilai
1	(SL) Selalu	5
2	(S) Sering	4
3	(KK) Kadang-kadang	3
3	(K) Kurang	2
4	(TP) Tidak pernah	1

Tabel 3. 4 Kisi-kisi instrumen OCB guru

Variabel	Dimensi	Indikator
OCB	<i>Altruism</i> (kepedulian/ memberikan bantuan kepada rekan kerja)	<ul style="list-style-type: none"> • Perdui terhadap kondisi rekan kerja • Membantu guru baru • Memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya
	<i>conscientiousness</i> (keptuhan terhadap organisasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Cermat dan taat terhadap tata tertib sekolah tempat bekarja • Mengerjakan tugas-tugas yang di berikan (dalam hal keperilakuan) dilakukan dengan cara melebihi atau diatas apa yang telah di syartkan.
	<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap jujur, murah hati, sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif organisasi daipada aspek negatif. • Memberikan rasa toleransi dengan gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan
	<i>Courtesy</i> (loyalitas terhadap organisasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Kebaikan, kesopanan tatasusila atau rasa hormat, termasuk perilaku seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk

		<p>meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebaikan menunjuk pada tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan keputusannya
	<p><i>Civic virtue</i> (memberikan kontribusi lebih dari yang di harapkan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi • Guru memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab seperti tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian

Sumber : Organ (2006)

3.3.2 Variabel Independen atau Variabel Bebas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu peran kepemimpinan kepala sekolah (X_1), lingkungan Kerja (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3).

3.3.2.1 Definisi Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara konseptual kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini dilihat berdasarkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam memimpin sekolah.

3.3.2.2 Definisi Operasional Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara operasional kepemimpinan kepala sekolah adalah skor keseluruhan dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, yang meliputi dimensi *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*,

leader, inovator, dan motivator yang diperoleh guru dari angket setelah guru menjawab pertanyaan/pernyataan angket tentang kepemimpinan kepala sekolah.

Variabel kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban (SL) Selalu, (S) Sering, (KK) Kadang-kadang, (K) kurang dan (TP) Tidak Pernah. Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut.

Tabel 3. 5 Daftar alternatif jawaban

No	Alternatif Jawaban	Bobot nilai
1	(SL) Selalu	5
2	(S) Sering	4
3	(KK) Kadang-kadang	3
3	(K) Kurang	2
4	(TP) Tidak pernah	1

Tabel 3. 6 Kisi-kisi instrumen kepemimpinan kepala sekolah

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Kepala Sekolah	Educator	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu meningkatkan OCB guru • Mampu memotivasi guru dan siswa untuk disiplin • Mampu membina kepribadian guru
	Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu merencanakan dan melaksanakan program pendidikan sekolah • Mampu merencanakan dan melaksanakan program pengembangan fasilitas disekolah • Mampu merencanakan dan melaksanakan program pengembangan guru disekolah
	Administrator	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu melaksanakan administrasi keuangan • Mampu melaksanakan administrasi kepegawaian • Mampu melaksanakan supervisi klinis

		dengan metode diskusi, kunjungan kelas maupun pembicaraan individual
	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu bekerja secara kreatif dan integratif • Mampu bekerja secara rasional, objektif, fleksibel dan adaptabel
	Leader	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menunjukkan kepribadian yang patut diteladani • Memiliki keahlian dalam memimpin sekolah
	Inovator	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu bekerja secara kreatif dan integratif • Mampu bekerja secara rasional, objektif, fleksibel dan adaptabel , serta integrative
	Motivator	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memotivasi guru dalam bekerja melalui pengaturan fisik kelas dan sekolah • Mampu memotivasi guru dalam bekerja melalui peraturan suasana kerja • Mampu memotivasi guru melalui penyediaan berbagai sumber belajar

Sumber: Depdiknas, 2006

3.3.3 Variabel Independen lingkungan kerja

3.3.3.1 Definisi Konseptual lingkungan Kerja

Berdasarkan definisi lingkungan kerja peneliti mensintesis lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar manusia, yang dapat memberikan pengaruh dalam beraktivitas dan bertindak, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik fisik maupun psikis dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari serta mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap jalannya suatu sistem kerja yang baik di dalamLingkungna Kerja suatu perusahaan.

3.3.3.2 Definisi Operasional Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan persepsi guru berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, prasarana, dan imbalan (*reward system*) di Sekolah Taman Siswa Bandar Lampung dalam melaksanakan tugasnya, seperti pelayanan karyawan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan yang diukur berdasarkan indikator yang meliputi ; *Keadaan bangunan Tersedianya beberapa fasilitas, Letak gedung atau tempat kerja yang strategis, Adanya perasaan aman dari para pegawai, Adanya loyalitas.*

Variabel Lingkungan Kerja pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban (SL) Selalu, (S) Sering, (KK) Kadang-kadang, (K) kurang dan (TP) Tidak Pernah. Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut.

Tabel 3. 7 Daftar alternatif jawaban

No	Alternatif Jawaban	Bobot nilai
1	(SL) Selalu	5
2	(S) Sering	4
3	(KK) Kadang-kadang	3
3	(K) Kurang	2
4	(TP) Tidak pernah	1

Tabel 3. 8 Kisi-kisi instrumen Lingkungan Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Lingkungan Kerja	Fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Keadaan bangunan yang menarik dan didalamnya nyaman • Peralatan kerja yang memadai • Tersedianya tempat rekreasi, tempat

		istirahat, dan tempat Olah raga
		<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya sarana transportasi • Letak gedung yang strategis
	Psikis	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya perasaan aman dari pegawai • Loyalitas yang bersifat vertikal • Loyalitas yang bersifat horizontal • Adanya perasaan puas di kalangan pegawai

Sumber: Wursanto 2002.

3.3.4 Variabel Bebas Budaya Organisasi

3.3.4.1 Definisi Konseptual Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

3.3.4.2 Definisi Operasional Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar guru secara bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Dalam penelitian ini, indikator budaya organisasi yang digunakan berdasarkan teori karakteristik Robbins diantaranya : *Inovasi dan Pengambilan Risiko, Orientasi Hasil, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Individu, Orientasi Terhadap Tim, Agresivitas, Stabilitas*

Variabel Budaya Organisasi pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban (SL) Selalu, (S) Sering, (KK) Kadang-kadang, (K)

kurang dan (TP) Tidak Pernah. Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut:

Tabel 3. 9 Daftar alternatif jawaban

No	Alternatif Jawaban	Bobot nilai
1	(SL) Selalu	5
2	(S) Sering	4
3	(KK) Kadang-kadang	3
3	(K) Kurang	2
4	(TP) Tidak pernah	1

Tabel 3. 10 Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Analisis Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Risiko	a. Kreativitas b. Pengambilan
	Perhatian terhadap Detail	a. Akurat/teliti
	Orientasi Hasil	Tujuan Perusahaan
	Orientasi Individu	a. Pengaruh b. Hasil kerja
	Orientasi Terhadap Tim	Kerjasama
	Agresivitas	Persaingan
	Stabilitas	Keseimbangan

Robbins (2006)

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilaksanakan secara sistematis dengan prosedur yang standard (Arikunto, 2010). Pengumpulan data penelitian kuantitatif merupakan pengumpulan data yang datanya bersifat angka - angka statistik yang dapat di kuantifikasi. Data tersebut berbentuk variable-variable dan operasionalisasinya dengan skala ukuran tertentu misalnya skala nominal, ordinal, interval dan ratio, Jonathan Sarwono dalam (2006). Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan

data, teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuisioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan dari ketiganya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan angket. Angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2006). Penyusunan angket dalam penelitian ini bertitik tolak pada variable penelitian danisi dari rumusan hipotesis penelitian atau rumusan masalah yang dikembangkan dalam item-item pernyataan.

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang atau fenomena sosial . Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator-indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

3.5 Uji Instrumen

Instrumen yang baik harus memenuhi dua prasyarat penting yaitu harus valid dan reliable (Arikunto, 2015). Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan benar-benar sah dan handal. Instrumen yang valid atau sadih adalah apakah alat ukur tersebut mampu mengukur yang hendak diukur. Sedangkan relieble atau handal adalah untuk melihat apakah alat ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda.

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid (sahih) jika instrumen tersebut mampu mengukur terhadap apa yang diinginkan. Dalam menyusun instrumen yang valid (validitas isi, validitas konstruk) langkah yang harus ditempuh adalah mengidentifikasi topik pokok tingkah laku yang akan diukur, membuat tabel spesifik perinci sampel butir pertanyaan yang digunakan, dan membuat tes atau angket yang paling mendekati tabel spesifik. Apabila semua indikator dan diskriptor sudah terwakili dalam butir instrumen, maka instrumen dipandang telah memiliki validitas isi (Arikunto, 2010).

Meminta bantuan ahli untuk memeriksa isi instrumen tersebut secara sistematis, serta mengevaluasi relevansinya dengan apa yang akan diukur. Apabila ahli yang memeriksa memandang bahwa instrumen tersebut sudah mencerminkan wilayah isi dengan memadai, maka instrumen tersebut dapat dikatakan telah memadai. Teknik uji validitas untuk menentukan validitas terhadap item-item skala psikologis dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment*, yaitu

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Arikunto, 2012})$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi aitem skala angket

N = Banyak Sampel

X = Jumlah skor skala

Y = Jumlah skor total

Kesesuaian nilai r_{xy} yang diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut kemudian dikonsultasikan kepada tabel r kritik *Product Moment* dengan kaedah keputusan sebagai berikut. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen

tersebut dikategorikan valid. Tetapi sebaliknya, manakala $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dikategorikan tidak valid dan tidak layak untuk digunakan pengambilan data (Arikunto, 2015).

3.5.1.1 Hasil Uji Validitas Peran kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Berdasarkan hasil hitung uji validitas butir terhadap 20 sampel uji coba, selanjutnya hasil tersebut dikonsultasikan dengan nilai kritis (r_{tabel}) Pada taraf signifikansi α 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444.

Untuk menentukan valid tidaknya item pernyataan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam kuesioner kriteria ujinya adalah jika r_{hitung} lebih rendah daripada r_{tabel} maka butir item tersebut tidak valid. Adapun rangkuman hasil uji validitas butir-butir angket yang diuji validitasnya tertuang pada berikut:

Tabel 3. 11 Hasil Uji Validitas Peran kepemimpinan Kepala Sekolah

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,653	0,444	Valid
2	0,471	0,444	Valid
3	0,619	0,444	Valid
4	0,569	0,444	Valid
5	0,796	0,444	Valid
6	0,477	0,444	Valid
7	0,546	0,444	Valid
8	0,796	0,444	Valid
9	0,536	0,444	Valid
10	0,619	0,444	Valid
11	0,493	0,444	Valid
12	0,796	0,444	Valid
13	0,023	0,444	tidak valid
14	0,653	0,444	Valid
15	0,587	0,444	Valid
16	0,535	0,444	Valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
17	0,615	0,444	Valid
18	0,482	0,444	Valid
19	0,531	0,444	Valid
20	0,616	0,444	Valid
21	0,544	0,444	Valid
22	0,133	0,444	tidak valid
23	0,615	0,444	Valid
24	0,619	0,444	Valid
25	0,523	0,444	Valid
26	0,528	0,444	Valid
27	0,615	0,444	Valid
28	-0,067	0,444	tidak valid
29	0,578	0,444	Valid
30	0,520	0,444	Valid
31	0,616	0,444	Valid
32	0,316	0,444	tidak valid

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel 3.11 dapat diketahui bahwa pada item pernyataan no. 13, 22, 28, dan 32, nilai r_{hitung} yang didapatkan lebih kecil dari nilai r_{tabel} . Dengan demikian dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan selanjutnya dikeluarkan dari kuesioner atau tidak digunakan untuk mengumpulkan data.

3.5.1.2 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja (X_2)

Berdasarkan hasil hitung uji validitas butir terhadap 20 sampel uji coba, selanjutnya hasil tersebut dikonsultasikan dengan nilai kritis (r_{tabel}) Pada taraf signifikansi α 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444.

Untuk menentukan valid tidaknya item pernyataan lingkungan kerja dalam kuesioner kriteria ujinya adalah jika r_{hitung} lebih rendah daripada r_{tabel} maka butir item tersebut tidak valid. Adapun rangkuman hasil uji validitas butir-butir angket yang diuji validitasnya tertuang pada berikut:

Tabel 3. 12 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,560	0,444	Valid
2	0,555	0,444	Valid
3	0,466	0,444	Valid
4	0,526	0,444	Valid
5	0,478	0,444	Valid
6	0,827	0,444	Valid
7	0,615	0,444	Valid
8	0,558	0,444	Valid
9	0,531	0,444	Valid
10	0,526	0,444	Valid
11	0,586	0,444	Valid
12	0,827	0,444	Valid
13	0,555	0,444	Valid
14	0,621	0,444	Valid
15	0,477	0,444	Valid
16	0,466	0,444	Valid
17	0,489	0,444	Valid
18	0,450	0,444	Valid
19	-0,157	0,444	tidak valid
20	0,504	0,444	Valid
21	0,147	0,444	tidak valid
22	0,827	0,444	Valid
23	0,562	0,444	Valid
24	0,459	0,444	Valid
25	0,558	0,444	Valid
26	0,113	0,444	tidak valid
27	0,457	0,444	Valid
28	0,478	0,444	Valid
29	0,252	0,444	tidak valid
30	0,639	0,444	Valid
31	0,511	0,444	Valid
32	0,476	0,444	Valid
33	0,241	0,444	tidak valid
34	0,579	0,444	Valid

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel 3.12 dapat diketahui bahwa pada item pernyataan no. 19, 21, 26, 29 dan 33, nilai r_{hitung} yang didapatkan lebih kecil dari nilai r_{tabel} . Dengan demikian dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan selanjutnya dikeluarkan dari kuesioner atau tidak digunakan untuk mengumpulkan data.

3.5.1.3 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X_3)

Berdasarkan hasil hitung uji validitas butir terhadap 20 sampel uji coba, selanjutnya hasil tersebut dikonsultasikan dengan nilai kritis (r_{tabel}) Pada taraf signifikansi α 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444.

Untuk menentukan valid tidaknya item pernyataan budaya organisasi dalam kuesioner kriteria ujinya adalah jika r_{hitung} lebih rendah daripada r_{tabel} maka butir item tersebut tidak valid. Adapun rangkuman hasil uji validitas butir-butir angket yang diuji validitasnya tertuang pada berikut:

Tabel 3.13 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,492	0,444	Valid
2	0,446	0,444	Valid
3	0,815	0,444	Valid
4	0,520	0,444	Valid
5	0,492	0,444	Valid
6	0,505	0,444	Valid
7	0,472	0,444	Valid
8	0,535	0,444	Valid
9	0,544	0,444	Valid
10	-0,087	0,444	tidak valid
11	0,455	0,444	Valid
12	0,482	0,444	Valid
13	0,505	0,444	Valid
14	-0,019	0,444	tidak valid
15	0,654	0,444	Valid
16	0,813	0,444	Valid
17	0,469	0,444	Valid
18	0,466	0,444	Valid
19	0,645	0,444	Valid
20	0,487	0,444	Valid
21	0,663	0,444	Valid
22	0,481	0,444	Valid
23	0,682	0,444	valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
24	-0,109	0,444	tidak valid
25	0,497	0,444	Valid
26	0,620	0,444	Valid
27	0,492	0,444	Valid
28	0,544	0,444	Valid
29	0,487	0,444	Valid

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel 3.13 dapat diketahui bahwa pada item pernyataan no. 10, 14, dan 24, nilai r_{hitung} yang didapatkan lebih kecil dari nilai r_{tabel} . Dengan demikian dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan selanjutnya dikeluarkan dari kuesioner atau tidak digunakan untuk mengumpulkan data.

3.5.1.4 Hasil Uji Validitas *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru (Y)*

Berdasarkan hasil hitung uji validitas butir terhadap 20 sampel uji coba, selanjutnya hasil tersebut dikonsultasikan dengan nilai kritis (r_{tabel}) Pada taraf signifikansi α 5% (0,05) dengan jumlah sampel 20, diperoleh angka r_{tabel} sebesar 0,444.

Untuk menentukan valid tidaknya item pernyataan OCB guru dalam kuesioner kriteria ujinya adalah jika r_{hitung} lebih rendah daripada r_{tabel} maka butir item tersebut tidak valid. Adapun rangkuman hasil uji validitas butir-butir angket yang diuji validitasnya tertuang pada berikut:

Tabel 3.14 Hasil Uji Validitas *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru*

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
1	0,648	0,444	Valid
2	0,459	0,444	Valid
3	0,599	0,444	Valid
4	0,461	0,444	valid

No Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Interpretasi
5	0,500	0,444	Valid
6	0,455	0,444	Valid
7	0,580	0,444	Valid
8	0,577	0,444	Valid
9	0,569	0,444	Valid
10	0,608	0,444	Valid
11	0,505	0,444	Valid
12	0,426	0,444	tidak valid
13	0,499	0,444	Valid
14	0,471	0,444	Valid
15	0,110	0,444	tidak valid
16	0,514	0,444	Valid
17	0,654	0,444	Valid
18	0,469	0,444	Valid
19	0,475	0,444	Valid
20	0,492	0,444	Valid
21	0,541	0,444	Valid
22	0,433	0,444	tidak valid
23	0,608	0,444	Valid
24	0,578	0,444	Valid
25	0,224	0,444	tidak valid
26	0,660	0,444	Valid
27	0,522	0,444	Valid
28	0,677	0,444	Valid
29	0,538	0,444	Valid
30	0,608	0,444	Valid
31	0,482	0,444	Valid
32	0,126	0,444	tidak valid
33	0,529	0,444	Valid
34	0,616	0,444	Valid
35	0,543	0,444	Valid
36	0,558	0,444	Valid

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel 3.14 dapat diketahui bahwa pada item pernyataan no. 12, 15, 22, 25 dan 32, nilai r_{hitung} yang didapatkan lebih kecil dari nilai r_{tabel} . Dengan demikian dapat dinyatakan item tersebut tidak valid dan selanjutnya dikeluarkan dari kuesioner atau tidak digunakan untuk mengumpulkan data.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam suatu penelitian sangat perlu dilakukan karena reliabilitas berkaitan dengan taraf keajegan dan taraf kepercayaan terhadap instrumen tersebut. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas atau keajegan yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil (ajeg) sehingga dapat diandalkan dan dapat digunakan untuk meramalkan. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan. Pengujian reliabilitas angket profesionalisme guru, kepemimpinan kepala sekolah, konsep diri, dan motivasi berprestasi dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS 20. Langkah-langkah dalam mencari reliabilitas dengan metode *alpha* sebagai berikut.

Langkah 1:

Menghitung varians skor tiap item dengan rumus:

$$S_1 = \frac{\sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

S_1 = varians skor tiap-tiap item

\sum_1^2 = jumlah kuadrat item

$(\sum X_1)^2$ = kuadrat jumlah item

N = jumlah responden

Langkah II:

Menjumlahkan varians semua item dengan rumus sebagai berikut:

$$\sum S_i = S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_b$$

Keterangan:

$\sum S_i$ = jumlah varians semua item

S_i = varians item ke- i , $i = 1, 2, 3, \dots, n$

Langkah III:

Menghitung varians total dengan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

S = varians total

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat X total

$(\sum X)^2$ = kuadrat jumlah X total

N = jumlah responden

Langkah IV:

Masukkan nilai alpha dengan rumus sebagai berikut:

$$r^{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S^i}{S^1} \right]$$

Keterangan:

r^{11} = nilai reliabilitas

$\sum S_i$ = jumlah skor tiap-tiap item

S_1 = varians total

k = jumlah item

Langkah V:

Langkah selanjutnya adalah menentukan derajat reliabilitas dengan tabel. Dari

harga reliabilitas yang diperoleh, hasilnya dikonsultasikan dengan r_{tabel} rata-rata

signifikansi 5% atau internal kepercayaan 95%. Jika harga perhitungan lebih besar dari r_{tabel} maka instrumen dikatakan reliabel. Reliabilitas instrumen hasil uji coba kemudian diinterpretasikan berdasarkan tabel berikut.

Tabel 3.15 Daftar Interpretasi Nilai r (reliabilitas instrumen)

No.	Besarnya Nilai r	Interpretasi
1	Antara 0,800 – 1,000	Sangat tinggi
2	Antara 0,600 – 0,799	Tinggi
3	Antara 0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
4	Antara 0,200 – 0,399	Rendah
5	Antara 0,000 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Arikunto (2006)

3.5.2.1 Hasil Uji Reliabilitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1)

Hasil dari pengujian reliabilitas variabel peran kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 3.16 Hasil Uji Reliabilitas Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,932	28

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari pengujian reliabilitas didapatkan hasil uji untuk variabel peran kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,932. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Hal ini berarti item-item pernyataan variabel peran kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian

3.5.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja (X_2)

Hasil dari pengujian reliabilitas variabel lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3.17 Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,924	29

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari pengujian reliabilitas didapatkan hasil uji untuk variabel lingkungan kerja sebesar 0,924. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Hal ini berarti item-item pernyataan variabel lingkungan kerja dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.5.2.3 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (X_3)

Hasil dari pengujian reliabilitas variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.18 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,909	26

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari pengujian reliabilitas didapatkan hasil uji untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,909. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Hal

ini berarti item-item pernyataan variabel budaya organisasi dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.5.2.4 Hasil Uji Reliabilitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru (Y)

Hasil dari pengujian reliabilitas variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) guru adalah sebagai berikut:

Tabel 3.19 Hasil Uji Reliabilitas Budaya OCB Guru

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,924	31

Sumber data: Diolah dari hasil jawaban responden pada uji coba kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari pengujian reliabilitas didapatkan hasil uji untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,924. Hasil tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,444 dan jika dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (reliabilitas instrumen) berada pada kriteria sangat tinggi. Hal ini berarti item-item pernyataan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

3.6 Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data yang akan digunakan adalah prasyarat untuk parametrik dan regresi linier berganda. Pada bagian ini akan dibahas uji prasyarat analisis data yang meliputi uji normalitas, homogenitas, linieritas, dan uji multikolinieritas.

3.6.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data digunakan untuk dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel peran kepemimpinan kepala sekolah (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_3), OCB guru (Y). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak. Apabila hasil pengujian data normal adalah hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan komputer dengan program SPSS. Dalam penelitian ini, uji normalitas dapat digunakan uji kolmogrov $> 0,05$ berarti berdistribusi normal. Untuk keperluan pengujian normal tidaknya distribusi masing-masing data dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Data tidak berdistribusi normal

H_1 : Data berdistribusi normal

Kriteria uji: Tolak H_0 jika nilai sig $> 0,05$ dan terima H_0 untuk selainnya.

3.6.2 Uji Homogenitas

Tujuan uji homogenitas sampel adalah untuk mengetahui apakah data sampel yang diambil merupakan sampel yang berasal dari populasi bervarian homogen. Pengujian homogenitas dilakukan terhadap semua variabel dependen yang diteliti, yaitu meliputi variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_3), OCB Guru (Y). Untuk keperluan pengujian digunakan metode uji analisis *One-Way* Anova, dengan langkah-langkah berikut:

H_0 : Varians populasi tidak homogen

H_1 : Varians populasi adalah homogen

Dengan kriteria uji: tolak H_0 jika nilai sig $> 0,05$ dan terima H_0 untuk selainnya.

3.6.3 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier. Hipotesis yang digunakan untuk menguji linieritas garis regresi tersebut dinyatakan sebagai berikut :

H_0 : Model regresi berbentuk non linier

H_1 : Model regresi berbentuk linier

Untuk menyatakan apakah garis regresi tersebut linier atau tidak, kriteria ujinya adalah tolak H_0 jika nilai $\text{Sig} < \alpha$ (0,05) dan terima H_0 untuk selainnya.

3.6.4 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya. Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka:

- a. Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat.
- b. Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y).
- c. Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas adalah:

H_0 : Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H_1 : Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan:

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* dengan kriteria

- a. Mempunyai angka *Tolerance* di atas ($>$) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10,00 tidak terjadi multikolinieritas

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga. Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

Persamaan garis regresi sederhana (dengan satu prediktor) adalah:

$$\hat{Y} = a + a_1X$$

Keterangan:

\hat{Y} = Nilai yang diprediksi (variabel terikat)

a = Harga bilangan konstant

a_1 = Harga koefisien prediktor

X = Nilai variabel bebas

Untuk mencari nilai a dan a_1 digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a_1 = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Selanjutnya menguji hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y secara parsial (uji t)

- a. $H_0 : = 0$, artinya X_1 , X_2 dan X_3 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b. $H_a : \neq 0$, artinya X_1 , X_2 dan X_3 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y

Kaidah pengambilan keputusan:

- a. Jika $\text{Sig } t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak
- b. Jika $\text{Sig } t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima

3.7.2 Regresi Linier Berganda

Uji korelasi ganda atau persamaan regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis ke empat sampai dengan hipotesis ke tujuh rumus:

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

Dimana:

- Y = Variabel OCB guru
 X_1 = Variabel peran kepemimpinan kepala sekolah
 X_2 = Variabel lingkungan kerja
 X_3 = Variabel budaya organisasi
 a = Konstanta
 a_1, a_2 dan a_3 = Koefisien regresi yang dicari (Irianto, 2009)

Kemudian dilanjutkan menguji hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y secara simultan (uji F)

- a. $H_0 : = 0$, artinya X_1 , X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

- b. $H_0 : \neq 0$, artinya X1, X2 dan X3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Kaidah pengambilan keputusan:

- a. Jika $\text{Sig F}_{hitung} > \text{Sig F}_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- b. Jika $\text{Sig F}_{hitung} < \text{Sig F}_{tabel}$ maka H_0 diterima

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin tinggi kepala sekolah dalam menjalankan perannya maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan ditunjukkan oleh guru.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik lingkungan kerja yang dikembangkan di sekolah maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan ditunjukkan oleh guru.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik budaya organisasi yang dikembangkan di sekolah maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan ditunjukkan oleh guru.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan peran kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik kepemimpinan

kepala sekolah dan Lingkungan kerja secara bersama maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan di tujukan oleh guru.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan di tujukan oleh guru.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik Lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan di tujukan oleh guru.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap OCB guru Sekolah Taman Siswa di Kota Bandar Lampung, yakni semakin baik kepemimpinan kepala sekolah Lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara bersama maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang akan di tujukan oleh guru.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian ini baik secara parsial maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap mutu pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk

meningkatkan OCB dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi:

1. Penelitian ini dilakukan untuk memperkuat pengetahuan dan teori bahwa variabel OCB guru dipengaruhi oleh berbagai variasi atau variabel bebas. Pada penelitian ini hasil penelitian yang diperoleh konsisten dengan model teori yang digunakan. Merujuk pada model penelitian, maka dalam memaksimalkan OCB perlu dipertimbangkan untuk memperhatikan ketiga variabel penelitian yaitu: peran kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan budaya organisasi.
2. Upaya meningkatkan OCB guru secara teori dapat dilakukan dengan mengembangkan peran kepemimpinan kepala sekolah yang baik, menciptakan dan mengusahakan lingkungan kerja di sekolah yang menunjang segala aktivitas guru dalam mendidik serta mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi sekolah yang baik. Ketiga unsur tersebut saling menunjang dalam menumbuhkan dan meningkatkan perilaku OCB guru.

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi guru.

Bagi guru hendaknya untuk dapat meningkatkan perilaku OCB nya, karena sebagai seorang pendidik guru merupakan ujung tombak dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga ketika seorang guru mau dan mampu mencurahkan perhatian dan tenaganya dalam melakukan tugas

mulianya, niscaya bahwa peningkatan mutu pendidikan pada suatu sekolah tidak sulit untuk terlaksana

2. Bagi kepala sekolah.

Lingkungan kerja dan budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi terhadap perilaku OCB guru. Dengan demikian diharapkan kepala sekolah mampu memerankan kepemimpinannya dengan baik dan bijaksana sehingga tercipta kondisi lingkungan kerja dan budaya organisasi sekolah yang menumbuhkan perilaku OCB guru

3. Bagi Yayasan

Bagi yayasan hendaknya menyusun manajemen OCB yang lebih terstruktur, dengan menyusun manajemen lingkungan kerja dan budaya organisasi, supaya semua guru dapat menampilkan perilaku OCB.

4. Bagi peneliti

Bagi peneliti hendaknya untuk dapat merencanakan penelitian secara lebih terstruktur, dengan melengkapi referensi baik itu nasional maupun internasional. Karena sebagai peneliti, karya yang dihasilkan akan dibaca oleh banyak orang.

DAFTAR PUSTAKA

- 'Aziz. H. (2016). Guru Sebagai Role Model Pendidikan Karakter Anak Usia Dini Perspektif Pendidikan Islam dan Ki Hajar Dewantara. *Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 1(2).
- Alindra, A. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center. *Doctoral dissertation, Fakultas Ilmu Keolahragaan*.
- Apriani, R. (2015). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (Sdit) Nurul Hadi Samarinda.
- Arikunto, S. (2006). *Research Procedure A Practical Approach*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2011). *Penilaian dan Penelitian Bidang Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Ariwibowo, R. N. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu). *Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro*.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 428-431.

- Dapodik. (2016). *Data guru swasta Bandar Lampung*. Diakses pada Tanggal 22 Desember 2016 pukul 19.30 WB dari [http://: sekolah.data.kemdikbud.go.id. com](http://sekolah.data.kemdikbud.go.id)
- Deluga, R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Depdiknas. 2006. *Standar Kopetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB. BP*. Jakarta: Cipta Karya.
- Dewanggana, B. D. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN APP Semarang). *Journal of Management*, (2)2.
- Dinawati, R., dkk. (2013). Kontribusi Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Smp Widya Suara Sukawati. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1).
- Dipaola, M. T. (2005). Measuring organizational citizenship of. *Educational Leadership and Reform*, 319-341.
- Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Emanuel, A. (2011). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, loyalitas Karyawan, dan Perilaku Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT. Wirajaya Anugrah Perkasa. *Doctoral dissertation*.
- Fahmi, I. (2017). Pengaruh Kepribadian Dan Persepsi Kerja Guru Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Sma Negeri Se-Kabupaten Karawang. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 1(01).
- Fauzi, M. (2015). *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di SMA Negeri 1 Pemekasan*. Jawa Timur: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Fiedler, F.E. dan Charmer, M.M. (1974). *leadership and Effective Management*. Glenview Illinois: Scott, Foresman and company.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Gibson, I. D. (1997). *Organizations*. USA: Irwin.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173-198.
- Halipah. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stress Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Sekolah Dasar Negri di Tegal Jawa Tengah. *Jurnal Managemen Pendidikan*, 1065-1075.
- Harapan, R. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dii Man 2 Padangsidempuan. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial & Keislaman*, 1(1).
- Hardaningtyas, D. (2004). *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Hartari, S. M. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan di SMA Negeri Mojogedang Karanganyar.
- Hendri, E. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika* .
- Hermawan, H. (2017). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru SMK Spp Bandung Jawa Barat. *Tanzhim*, 1(01), 13-26.
- Herminingsih, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 5(1).
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and*. New Jersey: Mc Graw-Hill.
- Hollander, E. P. (2013). Organizational leadership and followership. Social Psychology at Work. *Essays Psychology Revivals*, 69.
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan (J-VIP)*, 10(1).

- Ismail, I. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 12(1), 18-36.
- Jalishment, M. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru SMA Negeri di Sipora Kabupten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1006-1015.
- Karmidi, A. 2003. Kontribusi Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang. *Tesis*
- Kerlinger, F.E. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Edisi 3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Koberg, C. S., Wayne Boss, R., Goodman, E. A., Boss, A. D., & Monsen, E. W. (2005). Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28(5-6), 417-436.
- Konovsky, M. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Kreitner, R. K. (2010). *Organizational Behavior. Key Concepts, Skill & Best*. San Fransisco: McGraw- Hill.
- Lestari, P. S. (2013). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik serta Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(9).
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior. International Edition*, 7th Ed. Singapore: McGraw-Hill,.
- Mangkunegara, A. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, S. 2007. *Tim Kerja yang Tangguh*. Jakarta: Artikel Rona Wajah Catatan Sumber Daya Manusia terbitan 15 Mei 2009 (<http://rona-wajah.wordpress.com/kekuatan-sebuah-tim-kerja/>)
- Marannu, B. (2016). Kreativitas Kepemimpinan Kepala Raudhatul Athfal As-Salam Kota Ambon Dalam Meningkatkan Pendidikan Agama. *Al-Qalam*, 19(1), 17-26.
- Marbun, B. N. (2003). *Kamus Manajemen*. Pustaka Sinar Harapan.

- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro.*
- Mira, W. S., Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen, 11(2)*, 99-116.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal, 37(6)*, 1543-1567.
- Muayanah, S., Haryono, A. T., & Wulan, H. S. (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan PT. Fajar Lestari Sejati semarang). *Journal of Management, 3(3)*.
- Muayanah, S., Haryono, A. T., & Wulan, H. S. (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan PT. Fajar Lestari Sejati semarang). *Journal of Management, 3(3)*.
- Mulyadi, D. (2006). *Sistem Kepemim-Pinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi Publik*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Mulyadi, D.(2006). *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi guru profesional menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2006). *Kurikulum yang disempurnakan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Kurikulum tingkat satuan pendidikan sebuah panduan praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen pendidikan karakter*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murni, V. (2009). *Education Manajemen. Analisi Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Musfiqon, H. M. (2012). *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*.

- Ndraha, T. (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85-98.
- Newland, S. J. (2012). *Organizational Citizenship Behavior-Individual or Organizational Citizenship Behavior-Organization: Does the Underlying Motive Matter*
- Nitisemito, A. S. (2001). *Bisnis Dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novliadi, F. (2007). *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*. Indonesia, Medan :Universitas Sumatera Utara, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi.
- Nurhayati, D. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang). *Journal of Management*, (2)2, 5-24.
- Nuridin, M. P. (2017). Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Kematangan Bawahan terhadap Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Majalah Ilmiah Sultan Agung*, 50(127), 82-101.
- Nuryanti, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Batik Brotseno Sragen. *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- O'Reilly, C. (1989). Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. *California Management Review*, 31(4)9-25.
- Octaviana, N. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta). *Doctoral dissertation, UPN Veteran Yogyakarta* .
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen-Journal of Applied Management*, 11(1), 65-76.
- Oemar. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB)

- Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 11(1)
- Oplatka, I. d. (2011). The Components and Determinants of School Teacher Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 223-236
- Organ, D. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com.*
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Pabundu. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Paramitha, D. P. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenships Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BNI KCU UGM Yogyakarta. *Tesis*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Purwanto, E. A. (2007). *Metode penelitian kuantitatif untuk administrasi publik dan masalah-masalah sosial*. Gava Media.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Gaya Media.
- Putranti, A. D. (2013). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru TK se-Kabupaten Kudus. *Educational*.
- Putranti, A. D., & Kurniady, D. A. (2017). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala TK dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap

- Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru TK Se-Kabupaten Kudus. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17(1).
- Rahayuningsih, R. R. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembelajaran (Studi Kasus Sekolah Dasar Negeri Wonosari). *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta* .
- Rahman, N. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Diakses pada tanggal 22 Januari 2017 pukul 20.00 WIB dari <https://kepemimpinan.kepala.sekolah.com>
- Rahmayanti, F., Febriana, S. K. T., & Dewi, R. S. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ecopsy*, 1(3).
- Rahmi, B. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(2).
- Rini. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 1 No. 1.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. 9(1).
- Robbins, S. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku organisasi (organizational behaviour)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian. *Kuantitatif Kualitatif*.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama .

- Sembiring, M. J. (2012). *Pengaruh Dukungan Pemerintah, partisipasi Anggota dan Budaya Organisasi terhadap Strategi dan Kinerja Koperasi Wanita di Jawa Timur* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Setyawan, N. F. B., & Sahrah, A. (2012). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan melalui Pelatihan Kerjasama. *INSIGHT*, 10(1).
- Shore, L. M. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Siagian, S. P. (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjutak, F. D., & Calam, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara. *Jurnal Saintikom*, 11(2), 79-86.
- Sloat, K. C. (1999). Organizational citizenship. *Professional safety*, 44(4), 20.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2(1), 18-23.
- Somech, A. (2007). Educational Administration Quarterly. *Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics*, 43(1), 38-66.
- Sondang, S. (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Spears, L. C., 2004. *Practising Servant-Leadership, Leader to Leader*. Fall 2004; 34, ABI/INFROM Global, page 7 – 11.
- Stolp, S. (1994). Leadership for School Culture. *ERIC Digest*, 91.
- Sugiyono (2014). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. CV. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suharsaputra, U. (2012). Pendidikan Nonformal. dalam <http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pendidikan-nonformal/>, (2 Mei 2008).
- Surono, P. d. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Muliapack Gravurindo Semarang. *Journal of Management*, (2)2.
- Susanto, A. G. (2006). *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Sutomo, Y. (2016). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Budaya Organisasional (Studi Kasus Pada Guru SMA Negeri Se-Kota Tegal). *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana*.
- Suwardi, D. L. (2013). Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Pasir Sakti Kabupaten Lampung Timur. *Doctoral dissertation, Universitas Lampung*.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan: konsep, strategi, dan aplikasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Syamsuri, H. (2013). Budaya Organisasi di Sekolah. *Jurnal Pemikiran Keislaman*, 22(1). Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang
- Toha, M. 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*, Rajawali, Jakarta.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Weol, D. H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Imiah*, 12 (25). 598-609.
- Wibowo, S. (2010). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: Rajawali Press.

- Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3 (5), 14-35.
- Wursanto. 2002. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wyasto, L. S. (2002). *Analisis Hubungan Suasana Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta* (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Wyasto., L., S. (2002). Analisis Hubungan Suasana Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Diponegoro. Diakses tanggal 11 November 2013, pada www.eprints.undip.ac.id.
- Yılmaz, K. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yoga, P. A. F. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1).
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.