

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETIKA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) GURU SMAN DI KABUPATEN FLORES TIMUR

*Hermania Bhoki
Alfonsus Mudi Aran
Petrus Tukan*

ABSTRACT

The objective of this research was to understand the effect of an organizational culture and ethics on Organization Citizenship Behavior. It was a quantitative research conducted in two hundred twenty three of Senior High School Teachers in the District of East Flores. The research uses a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. It was conducted to 143 Teachers as the respondents which were selected in a simple random way. The result of this study are: (1). There is a positive direct effect of organizational culture on Organization Citizenship Behavior. (2). There is a positive direct effect of ethics on Organization Citizenship Behavior, and (3). There is a positive direct effect of organizational culture on ethics.

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational culture, ethics.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang penting diperhatikan dalam suatu organisasi baik secara mikro maupun makro. Oleh karena itu SDM harus dikembangkan, terutama terkait kompetensi dan kapabilitasnya oleh organisasi yang mempekerjakannya. Salah satu organisasi yang dapat mengembangkan SDM adalah organisasi pendidikan. Dalam organisasi pendidikan Sumber Daya Manusia terkait potensi-potensi manusia dapat digunakan untuk peningkatan kualitas pendidikan. Komponen Sumber Daya Manusia yang paling berperan dalam pendidikan di sekolah adalah guru. Guru adalah ujung tombak dan

aktor utama penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Karena itu, setiap usaha peningkatan mutu pendidikan harus didahulukan dengan memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dari segi jumlah maupun mutunya.

Sebegitu pentingnya peran guru karena secara langsung membina, mengembangkan dan mempengaruhi peserta didik maka guru dituntut untuk memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pendidik dan pengajar yang tercermin pada kompetensi guru.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab XI pasal 39 ayat 2 disebutkan, "Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat..." Itu artinya sebagai tenaga pendidik, guru dituntut untuk bersikap profesional sehingga tujuan pendidikan nasional dapat terwujud.

Banyaknya jumlah guru yang ada pada setiap jenjang pendidikan dari tingkat dasar sampai menengah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah masing-masing. Salah satu hal yang sangat mendukung pencapaian efektifitas dan efisiensi tujuan sekolah adalah guru. Guru diharapkan dapat menampilkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan sekaligus mampu menampilkan perilaku di luar persyaratan kewajiban formalnya sebagai pendidik. Selain menjalankan tugas pokok dengan baik dan penuh tanggungjawab, guru juga dengan rela, tanpa tuntutan imbalan mau mengambil tugas-tugas tambahan serta melakukannya secara iklas seperti aktif membina dan terlibat dalam kegiatan ekstra kurikuler, bersedia membantu peserta didik di luar jam kerjanya (jika ada peserta didik yang memerlukan). Guru mau memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara kolaboratif, serta lebih lebih terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan dan keberadaan sekolah daripada kegiatan pribadi. Guru berusaha selalu menjaga nama baik sekolah dan nama baik profesinya dimanapun ia berada.. Perilaku ini dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dari uraian di atas, terlihat bahwa OCB cenderung melihat guru sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi) dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, guru diharapkan mempunyai kemampuan untuk berempati terhadap orang lain dan lingkungan sekolahnya serta menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki sekolah. Hal ini dilakukan oleh guru untuk menunjukkan keberadaannya sebagai orang yang memiliki sekolah, dimana guru dapat menjadikan sekolah sebagai rumah keduanya yang harus diperhatikan dan dipelihara dengan baik tanpa terlebih dahulu menuntut imbalan. Inilah perilaku *Organization Citizenship Behavior* (OCB) yang diharapkan dapat dimiliki oleh semua guru. Perilaku ini memungkinkan guru dengan sukarela mau bekerja untuk sekolahnya secara efisien dan efektif, lebih dari yang dituntut daripadanya.

Fakta menunjukkan bahwa tidak semua guru menampilkan perilaku OCB baik terhadap tugas pokok sebagai guru, maupun yang terkait dengan hal-hal di luar tanggungjawabnya. Lemahnya tanggung jawab terhadap tugas pokoknya tergambar pada sikap guru yang tidak membuat perangkat administrasi pembelajaran, seperti RPP. Guru lebih banyak *copy paste* RPP dari rekan guru di sekolah lain atau *mendownload* dari internet atau dari sumber lain dan langsung dipakai tanpa penyesuaian dengan mata pelajaran yang diajarkan.¹⁴⁶ Demikian juga hal yang sama disampaikan oleh Koordinator pengawas SD, SMP dan SMA Dinas Kepemudaan dan Olah Raga Bapa Drs. Yohanes Emi Keyn bahwa, "... guru yang memiliki konsistensi terhadap tugas pokok tidak sampai 10%. Banyak guru yang menghindar dari pengawas jika pengawas meminta RPP. Kebanyakan guru tidak dapat mengembangkan konsep teoretis, dan tidak dapat menolong siswa untuk mengaplikasikannya dalam hidup sebagai *life skill*. Sementara di Ujian Nasional ada soal yang mengharuskan siswa untuk memecahkan masalah".¹⁴⁷ Terkait tugas dan tanggungjawab guru untuk membuat RPP, Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga, Bapak Drs. Bernardus Beda Keda, bahwa

¹⁴⁶ Informasi diperoleh dari wawancara dengan Wakasek SMAN 1 Larantuka di ruang kerjanya, tanggal 17 Pebruari 2018.

¹⁴⁷ Informasi diperoleh dari wawancara dengan Koordinator Pengawas Dinas PKO Kabupaten Flores Timur tanggal 20 Pebruari 2018.

“...banyak guru tidak tertib membuat RPP, sehingga pelajaran tidak disiapkan dengan baik”.¹⁴⁸ Hal ini diperkuat dengan temuan atas penelitian yang dilakukan oleh Asep Sapa,at mengenai profil dokumen RPP yang *dicopy paste*. Ia mengemukakan bahwa karena *copy paste* RPP maka; (1) sebagian besar guru tidak dapat mengintegrasikan hubungan antara tujuan pembelajaran, strategi pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran; (2) sebagian besar guru cenderung menggunakan metode tunggal, yaitu metode ceramah sebagai sebuah strategi mengajar; (3) sebagian besar guru cenderung hanya mengevaluasi harapan siswa (kemampuan berpikir tingkat rendah).¹⁴⁹ Demikian juga, hal yang sama ditulis oleh S. Belen dan sudah mendapat tanggapan secara nasional bahwa, “...ada guru yang tidak mampu karena suka *copy paste*”.¹⁵⁰ Guru yang melakukan *copy paste* RPP dari sekolah lain tersebut kurang menyadari bahwa penyusunan RPP merupakan satu bagian penting yang harus dilakukan oleh guru sebelum melaksanakan proses belajar-mengajar, karena RPP merupakan acuan atau skenario yang harus dilalui tahap demi tahap oleh seorang guru dalam memberikan materi kepada siswa. Kondisi tersebut berdampak pada sering tidak sesuai antara perencanaan dengan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Padahal seharusnya pembuatan RPP dilakukan oleh guru secara mandiri yang disesuaikan dengan karakteristik materi, metode dan sarana prasarana pendukung dalam kegiatan pembelajaran yang ada di sekolah. Guru seharusnya dapat mengembangkan silabus sesuai dengan konteks yang dihadapi.

Guru yang tidak membuat RPP sendiri atau sengaja melakukan *copy paste* RPP milik rekan sejawat itu, belum mencerminkan guru yang memiliki OCB. Ini berarti guru tersebut belum bertanggungjawab atas tugasnya dan belum berusaha melakukan yang terbaik demi kelancaran

¹⁴⁸Informasi diperoleh dari wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur tanggal 21 Pebruari 2018.

¹⁴⁹Asep Sapa,at, RPP-ku Untukku, RPP-mu Untukmu”, Republika Online, <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/education/12/3/19/m142ef-rppku-untukku-rppmu-untukmu> (diakses, 22 Pebruari 2018).

¹⁵⁰Sbelen's Weblog, Pendidikan, Kurikulum, Evaluasi, Inovasi, Penelitian, Belajar Aktif. Kesehatan, Sosial Budaya, Politik, Ekonomi, Ide-ide Kreatif tentang Isu Aktual beragam. *Analisis Swot Kurikulum 2013 & Solusi Kita* <https://sbelen.wordpress.com/tag/tematik/> diakses tanggal 13 Pebruari 2018.

dan kualitas proses pembelajaran; sebuah simbol yang menggambarkan bahwa guru belum memiliki kinerja yang baik dan belum sungguh profesional dalam tugasnya. Keadaan ini memang tidak menggembirakan semua pihak yang terkait langsung dengan pendidikan anak bangsa ini. Secara nasional, keadaan yang kurang menggembirakan, sebagai indikator bahwa guru belum memiliki kinerja yang baik dan belum profesional terlihat dalam hasil penilaian Uji Kompetensi Akhir (UKA) guru tahun 2012 itu cukup rendah dengan rata-rata secara nasional hanya mencapai 42,25% saja, dan hal ini sangat mengecewakan menteri Pendidikan dan Kebudayaan.¹⁵¹ Apabila dilihat dari jenjang sekolah, jenjang SMA hanya memiliki nilai 47,7%.¹⁵² Secara lokal untuk wilayah Kabupaten Flores Timur hasil uji 2 (dua) kompetensi guru yakni kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional juga pada umumnya tidak menggembirakan karena masih memiliki nilai total yang rendah di bawah 75% dan secara khusus bagi guru SMA bahkan ada guru yang hanya memiliki nilai total 27,77 saja.¹⁵³

Selain melakukan tindakan *copy paste* RPP guru juga tidak mau bekerja lebih diluar tanggungjawabnya jika tidak diberi *reward*, termasuk kegiatan akademis sekalipun. Terkait hal ini Ketua Kelompok Kerja Kepala SMA Kabupaten Flores Timur mengatakan bahwa “tuntutan imbalan saat ini masih dapat terpenuhi dari uang komite. Dapat dibayangkan jika suatu saat tidak ada lagi uang komite. Apakah masih ada guru di sekolah-sekolah negeri yang masih mau bekerja di luar jam pembelajaran?”¹⁵⁴

Demikian juga dengan pemeliharaan lingkungan yang menjadi salah satu faktor pendukung utama keberhasilan pembelajaran. Kebanyakan guru tidak peduli terhadap kebersihan dan kerapian lingkungan sekolah. Rendahnya kepedulian guru terhadap pemeliharaan

¹⁵¹H.A. Tabrani Rusyan, Lalan Suherlan, Membangun Guru Berkualitas (Jakarta: PT. Gilang Saputra perkasa, 2012), p. 1.

¹⁵²<http://www.srie.org/2013/02/hasil-uka-dan-ukg-kompetensi-guru-lebih.html>, (diakses 15 Pebruari 2018).

¹⁵³Informasi diperoleh dari Sambutan Ketua PGRI, pada Apel Bendera peringatan hari PGRI, 24 November 2016 dan data UKG Kabupaten Flores Timur dari Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur.

¹⁵⁴Informasi diperoleh dari wawancara dengan Ketua Kelompok Kerja Kepala SMA Kabupaten Flores Timur di ruang kerjanya tanggal 10 Pebruari 2018.

lingkungan sekolah juga sudah menjadi perhatian khusus kadis PKO kabupaten Flores Timur. Kadis PKO mengatakan bahwa, "...sekolah-sekolah negeri yang menjadi salah satu unit pemerintah itu paling bobrok. Ada pagar tembok tetapi lingkungan di dalamnya tidak terawat, penuh dengan rumput liar dan tak ada satu pohon bunga pun. Kendaraan bermotor juga diparkir tidak teratur dan tidak rapih. Pagar tembok hanya dibangun agar orang tidak dapat melihat bahwa lingkungan sekolah tidak terawat sama sekali. Sekolah tidak lagi menjadi 'Wiyata Mandala'; sebuah tempat yang nyaman untuk belajar. Guru-guru belum menjadikan sekolah itu sebagai milik dan rumah kedua baginya".¹⁵⁵ Koordinator pengawas mengatakan hal yang sama bahwa banyak guru belum menyadari tentang pentingnya lingkungan sekolah menjadi lingkungan pendidikan. Menurut Koordinator pengawas hal itu belum sepenuhnya dipahami oleh guru yang menyata ketika melihat kenyataan, "... bunga di halaman sekolah hanya hidup pada musim hujan saja, setelah itu mati kekeringan." Sungguh merupakan sebuah keadaan yang menggambarkan bahwa guru belum memiliki OCB.

Sebaliknya jika guru memiliki OCB maka guru akan bertanggungjawab atas tugas pokoknya dan tugas-tugas di luar tanggungjawabnya. Dalam tugas pokok, guru akan mengerjakan RPP dengan penuh tanggungjawab sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk melewati tahap-tahap pembelajaran yang diberikan kepada siswa sesuai dengan konteks dan karakteristik materi, metode dan sarana-prasarana pendukung yang ada di sekolah dan dapat pula membentuk dan mendidik siswanya untuk tidak sekadar memahami teori tetapi sekaligus mampu mengaplikasikan dalam kehidupannya. Dengan demikian manfaat sekolah bagi siswa bukan saja untuk menjadi pintar, tetapi juga untuk hidup. Pekerjaan diluar tugas pokok pun dapat dilakukan dengan baik dan berkualitas. Terkait pemeliharaan lingkungan misalnya, guru dapat memberi motivasi pada *cleaning servis* untuk maksimal dalam bekerja dan bahkan lebih dari itu guru dapat bekerja sama dengan siswa-siswi untuk membersihkan lingkungan sekolah untuk mendukung proses

¹⁵⁵Informasi diperoleh dari wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur di ruang kerjanya tanggal 20 Pebruari 2018.

pembelajaran yang kondusif, sehingga siswa dapat belajar dengan nyaman, bahkan dapat merasa *at home* dengan sekolahnya dan tidak suka cepat-cepat pergi ke tempat lain. Jika guru merasa memiliki sekolah dan menjadikan sekolah “rumah kedua” ia akan bertanggungjawab terhadap tugas pokoknya dan tugas di luar kewajibannya, termasuk merawat lingkungan sekolah seperti terhadap rumahnya sendiri. Guru juga tidak perlu selalu dikendalikan oleh kepala sekolah, pengawas dan Kadis PKO.

Menjawab tantangan ini, perlu ada upaya untuk meningkatkan OCB guru antara lain dengan memperbaiki sistem koordinasi pimpinan kependidikan, pemenuhan kebutuhan untuk kesejahteraan hidup, peningkatan hidup spiritual yang berkualitas, terkhusus kebajikan untuk berkorban, sebagaimana Tuhan Yesus Kristus telah berkorban memberi diri tanpa pamrih dalam perutusan demi keselamatan umat manusia, serta menghidupkan budaya organisasi dan etika dalam diri guru. Faktor-faktor ini, jika dilaksanakan dengan baik oleh semua pihak yang terkait akan meningkatkan OCB guru. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melihat sejauh mana budaya organisasi dan etika berpengaruh langsung positif dalam meningkatkan OCB guru. Budaya organisasi sekolah merupakan sistem nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi sekolah yang mewakili norma-norma perilaku yang mempengaruhi cara kerja semua warga sekolah, termasuk guru dan sekaligus membentuk perilaku OCB guru. Budaya organisasi sekolah yang diterima guru tersebut baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik dapat meningkatkan kualitas OCB guru itu sendiri. dengan demikian budaya organisasi sekolah menjadi lebih produktif dan dengan itu dapat menjadikan organisasi sekolah lebih kuat dan mengakomodir tujuan organisasi sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat ini, dapat dijadikan instrumen keunggulan kompetitif yang utama, untuk mendukung strategi sekolah menjawab atau mengatasi tantangan terhadap sekolah dengan cepat dan tepat.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap OCB guru adalah etika. Etika merupakan sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan atau pegawai, termasuk pimpinannya dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Dengan etika yang baik, kepala sekolah, guru dan semua warga sekolah akan memiliki dan mengamalkan nilai-nilai, yakni:

kejujuran, keterbukaan, loyalitas terhadap organisasi sekolah, konsisten pada keputusan, dedikasi kepada stakeholder, kerja sama yang baik, disiplin, dan bertanggung jawab. Bila semua warga sekolah, terutama guru memiliki etika yang tinggi, maka guru akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya bila etika guru rendah maka akan timbul sikap negatif terhadap pekerjaan, baik yang menjadi tugas pokok maupun pekerjaan di luar tanggungjawabnya. Pada dasarnya setiap Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kabupaten Flores Timur menginginkan agar gurunya memiliki perilaku OCB yang sekaligus dapat mempengaruhi kinerjanya di sekolah. Bila guru memiliki perilaku OCB, maka ia akan berkontribusi bagi sekolah sehingga akan dapat menjalankan tugas utamanya serta tugas tambahan dengan penuh kesadaran, suka cita dan tanggung jawab yang tinggi. Jika demikian, kinerja dan profesionalitas dalam bekerja akan dimiliki oleh guru. Dengan itu mutu pendidikan yang diharapkan bersama dapat terwujud di sekolah-sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di wilayah Kabupaten Flores Timur.

Berdasarkan uraian tersebut, diasumsikan budaya organisasi dan etika adalah faktor yang mempengaruhi OCB. Hal ini menjadi bahan kajian ilmiah yang menarik, sehingga perlu membuktikannya dengan mengadakan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kabupaten Flores Timur.

Organization Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari dinamika perilaku organisasi yang sering didiskusikan serta mendapat perhatian besar dalam perbincangan para ahli. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam kemajuan dan efektivitas sebuah organisasi. OCB yaitu perilaku ekstra peran seperti: mau bekerja sama dengan kolega, selalu tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, serta menggunakan waktu kerja secara efektif demi kemajuan organisasi tempat bekerja.

Secara konseptual, OCB didefinisikan secara beragam. Jhon R. Schermerhorn mendefinisikan, "*organization citizenship behavior is a*

willingness to go beyond the call of duty or go to the extra mile in one's work".¹⁵⁶ *Organization citizenship behavior* adalah kemauan untuk menjalankan pekerjaan di luar kewajibannya. Seseorang yang memiliki *organization citizenship behavior* yang tinggi akan melakukan segala sesuatu untuk organisasinya walaupun tidak dibutuhkan untuk membantu kinerja organisasi.

Sementara Colquitt, LePine dan Wesson mendefinisikan, "*citizenship behavior is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of setting in which work takes place*".¹⁵⁷ Perilaku *citizenship* adalah kegiatan pegawai yang dapat atau tidak dapat penilaian tetapi memberikan kontribusi untuk organisasi dengan memberikan kualitas terbaik dalam bekerja.

Rea Andre mendefinisikan *organization citizenship* sebagai, "*behavior on behalf of the organization that goes beyond normal job expectations, and which may even serve a larger societal purpose*".¹⁵⁸ *Organization citizenship* adalah perilaku yang menjadi bagian dari organisasi sebagai bentuk pekerjaan di luar ekspektasi normal dan dapat memberikan pelayanan lebih untuk mencapai tujuan organisasi. OCB merupakan salah satu bentuk dari perilaku pegawai dalam organisasi. Gareth R. Jones dan Jennifer M. George mengungkapkan bahwa;

*Organization citizenship behavior (OCBs) is behavior that are not required of organizational members but that contribute to and are necessary for organizational efficiency, effectiveness, and gaining a competitive advantage.*¹⁵⁹

Definisi ini mengandung makna bahwa OCB itu merupakan perilaku yang tidak menjadi persyaratan anggota organisasi tetapi mampu

¹⁵⁶Jhon R. Schermerhorn, *Introduction to Management*, 10th Edition, (United States: Jhon Willey and Sons, 2010), p. 336.

¹⁵⁷Colquitt, Le Pine dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (London: Mc-Graw Hill International Edition, 2011), p. 41.

¹⁵⁸Rea Andre, *Organization Behavior, An Introduction to Your Live in Organizational*, (America: United States Person International, 2008), p. 126.

¹⁵⁹Gareth R. Jones dan Jennifer M. George. *Contemporary Management Third Edition* (London: McGraw-Hill Irwin, 2006) p. 54.

meningkatkan dan penting untuk efisiensi, efektivitas dan keuntungan kompetitif organisasi.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Robbins and Merry Coulter bahwa, "*organizational citizenship behavior (OCB) is discretionary behavior that's no part of an employee's formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization*".¹⁶⁰ OCB adalah perilaku sukarela yang tidak menjadi bagian dari persyaratan kerja formal seorang pegawai namun meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Selanjutnya McShane dan Von Glinow mendefinisikan, "*organization citizenship behavior (OCBs) is various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization, social and psychological context*".¹⁶¹ OCB merupakan berbagai bentuk kerja sama dan menolong orang lain yang mendukung organisasi sosial dan konteks psikologi.

Cambell dan Nelson mendefinisikan bahwa:

*OCB is enhanced most through employee involvement programs aimed at engaging employees in the work organization rather than through employee involvement in employment decisions in nonunion operations.*¹⁶²

OCB adalah berpikir program keterlibatan karyawan ditingkatkan paling ditujukan untuk melibatkan karyawan dalam organisasi kerja dari pada melalui keterlibatan karyawan dalam keputusan kerja dalam operasi nonunion.

Pendapat lain mengenai OCB dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki sebagai berikut:

Organizational citizenship behavior (OCB) consist of employee behaviors that are beyond the call of duty, such gestures as constructive statements about the department expression of

¹⁶⁰Stephen P. Robbins dan Merry Coulter, *Management*, Eleventh Edition, (London: Person Horizon edition, 2012), p. 401.

¹⁶¹McShane dan Von Glinow, *Organization Behavior*, Fifth Edition, (United States: McGraw-Hill, 2010), p. 17.

¹⁶²James Campbell Quick and Debra L Nelson, *Principles of Organization Behavior*, 7th Edition, (New York: McGraw-Hill, 2011), p. 184.

*personal interest in the work of others, suggestion for improvement, training new people, respect for the spirit as well as the letter of housekeeping rules, care for organizational property, and punctuality and attendance well beyond standard or enforceable levels.*¹⁶³

Menurut mereka, OCB terdiri dari perilaku-perilaku pegawai yang melebihi kewajibannya, seperti ekspresi ketertarikan pegawai dengan yang lainnya di tempat kerja, peningkatan prestasi, melatih pegawai baru, peduli terhadap peraturan dan pemeliharaan properti organisasi. Newstrom mendefinisikan OCB sebagai, "*discretionary actions that promote the organization's success*".¹⁶⁴ OCB merupakan tindakan sukarela yang dilakukan pegawai agar organisasi tempatnya bekerja sukses atau berkembang.

Menurut Organ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) can be defined as individual behavior that is discretionary, not directly of explicitly recognized by the normal reward system, and that in the aggregate promotes the eddective functioning of the organization. Discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirements of the role of the job description, that is, the clearly specifiable term of the person's employment contract with the organization, the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.*¹⁶⁵

Berdasarkan definisi tersebut Organ menggambarkan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal,

¹⁶³Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, (United States: McGraw-Hill International Edition, 2010), p. 174.

¹⁶⁴John W. Newstrom, *Human Behavior Work Their*, Teenth Edition, (United States: McGraw-Hill International Edition, 2011), p. 232.

¹⁶⁵Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, dan Scott B. Mackenzie, *Organizational Citizenship Behavior it's Nature, Antecedent and Concequencies*, (London: Parason Horizon Edition, 2006), p. 3.

dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharapkan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Perilaku individu yang sukarela maksudnya adalah bahwa, perilaku tertentu yang dimunculkan dalam konteks tertentu bukan merupakan persyaratan mutlak yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang harus dijalankan oleh seorang individu. Hal ini menyebabkan setiap individu memiliki pilihan secara bebas. Apakah akan memunculkan OCB atau tidak, karena seseorang tidak akan dihukum karena tidak mempraktikkan perilaku tersebut. Tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Dalam hal ini bukan berarti perilaku yang termasuk OCB tidak akan mendapatkan penghargaan sama sekali. Sebagai contoh, ketika seseorang menunjukkan OCB, perilaku yang dimunculkan tersebut dapat merubah pandangan rekan kerja serta atasan dalam mempertimbangkan orang tersebut untuk direkomendasikan agar diberikan kesempatan pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar, diusulkan oleh atasannya untuk dinaikkan gajinya atau direkomendasikan oleh rekan kerja dan atasannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Secara bersama-sama mendorong fungsi efisiensi dan efektifitas organisasi. Pengertian secara bersama-sama mengandung maksud bahwa OCB muncul pada setiap individu, pada kelompok, hingga pada tingkatan organisasi secara luas.

Colquitt LePine dan Wesson mencontohkan tiga jenis perilaku yang termasuk pada perilaku kewargaan antar pribadi yakni: (1) *helping* (membantuan), (2) *courtesy* (sopan santun), (3) *sportsmanship* (sportivitas). Perilaku *helping* dijelaskan sebagai berikut, "*helping involves assisting coworkers who have heavy workloads aiding them with personal matters, and showing new employees the ropes when they first arrive on the job*".¹⁶⁶ Membantu rekan yang sedang kelebihan beban kerja, menolong mereka dalam hal personal, dan menunjukkan karyawan baru cara kerja ketika mereka pertama kali bekerja adalah termasuk kategori *helping* (membantu). *Courtesy* (sopan santun) dijelaskan sebagai

¹⁶⁶Colquitt, LePine and Wesson, *op. cit.*, p. 42.

berikut, “*courtesy refers to keeping coworkers informed about matters that are relevant to them*”.¹⁶⁷ Karyawan dengan perilaku kewargaan yang baik, akan menjaga agar rekan kerja memiliki informasi yang relevan untuk mereka. Alih-alih membuat informasi tersebut bersifat rahasia, mereka akan menyebarluaskan informasi yang berguna tersebut kepada rekan kerja. *Sportsmanship* (sportivitas) yakni, “*sportsmanship involves maintaining a good attitude with coworkers, even when they’ve done something annoying or when the unit is going through tough times*”.¹⁶⁸ Perilaku sportivitas dilakukan misalnya, dengan mempertahankan sikap baik terhadap rekan kerja, bahkan ketika mereka telah melakukan hal yang mengganggu atau saat sedang berada dalam kondisi sulit.

Hal lain dari perilaku kewargaan *organizational* OCBs, adalah yang menguntungkan organisasi yang lebih besar dengan menyokong dan membela organisasi, bekerja untuk meningkatkan proses, dan sangat loyal. Tiga jenis perilaku yang dikategorikan ke dalam *organizational* OCBs ini adalah: (1) *voice*, (2) *civic virtue*, dan (3) *boosterism*.¹⁶⁹

Lebih lanjut Colquitt, LePine, and Wesson menjelaskan, “*voice involves speaking up and offering constructive suggestions for change*”.¹⁷⁰ Pernyataan aspirasi meliputi berbicara dan menawarkan saran membangun untuk perubahan. Anggota organisasi yang baik akan bereaksi terhadap kebiasaan yang dianggapnya buruk dan secara konstruktif akan memberikan saran, dari pada hanya secara pasif mengeluh terhadap kebijakan tersebut.

Sementara *civic virtue* (moral kemasyarakatan) dan *boosterism* (sifat pendorong) dijelaskan sebagai berikut:

Civic virtue refers to participating in the company’s operations at a deeper-than-normal level by attending voluntary meetings and functions, reading and keeping up with organizational announcements, and keeping abreast of business news that affects the company. Boosterism means representing the organizational

¹⁶⁷*Ibid.*

¹⁶⁸*Ibid.*

¹⁶⁹*Ibid.*, p. 42-43.

¹⁷⁰*Ibid.*, p. 42.

*in a positive way when out in public, away from the office, and away from work.*¹⁷¹

Civic virtue mengacu pada partisipasi pada kegiatan organisasi pada level yang lebih dalam dengan menghadiri secara sukarela pertemuan dan perkumpulan, membaca dan memantau perusahaan, dan mengikuti perkembangan berita yang berpengaruh pada perusahaan. Sementara *boosterism* (sifat pendorong) berarti mencitrakan organisasi dengan cara positif, baik di luar kantor, ataupun jauh dari pekerjaan. Dengan demikian, terdapat enam indikator OCB yaitu (1) *helping*, (2) *courtesy*, (3) *sportsmanship*, (4) *voice*, (5) *civic virtue*, dan (6) *boosterism*.

Fred Luthans menyimpulkan berdasarkan berbagai hasil penelitian, bahwa perilaku OCB yang utama terdiri dari lima kategori yaitu sebagai berikut:

*OCB can take many forms, but the major ones could be summarized as: (1) altruism (e.g., helping out when coworker is not feeling well), (2) conscientiousness (e.g., staying late to finish project), (3) civic virtue (e.g., volunteering for a community program to represent the firm), (4) sportsmanship (e.g., sharing failure of a team project that could have been successful by following the member's advice), (5) courtesy (e.g., being understanding and empathetic even when provoked).*¹⁷²

Dari kutipan di atas dapat kita ketahui lima bentuk tindakan yang termasuk OCB yaitu; (1) *Altruism* (menolong orang lain), yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela, (2) *Conscientiousness* (tindakan taat), yaitu dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian, (3) *Civic virtue* (tanggung jawab), yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi, (4) *Sportsmanship* (sportif), yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi

¹⁷¹*Ibid.*, p. 43.

¹⁷²Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, (New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2011), p. 149.

meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya, (5) *Courtesy* (menghormati orang lain), adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antara anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa OCB adalah perilaku sukarela pegawai yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi dengan indikator yaitu: membantu orang lain (partisipasi), menghormati orang lain, sportif, dan tindakan taat.

Budaya Organisasi

Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku. Menurut Edgar H. Schein dalam Luthans mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*A pattern of basic assumptions invented, discovered developed by a given group as it learn to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*¹⁷³

Edgar H. Schein menjelaskan sebuah pola asumsi dasar ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu seperti belajar mengatasi masalah-masalahnya, adaptasi eksternal dan integrasi internal akan memungkinkan orang bekerja dengan baik. Hal ini sangat berharga dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru bagaimana cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasa dalam menghadapi suatu masalah. John R. Schermerhorn mengatakan bahwa budaya organisasi, “*organizational culture is the predominant value system for the organizations as a whole*”.¹⁷⁴ Dapat diartikan budaya organisasi adalah sistem nilai yang dominan bagi organisasi secara keseluruhan.

¹⁷³ *Ibid*, p. 71.

¹⁷⁴ John R. Schermerhorn, *op. cit.*, p. 213.

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*Organizational culture is the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments.*¹⁷⁵

Budaya organisasi adalah himpunan bersama, raker, untuk diberikan asumsi implisit bahwa kelompok memegang dan menentukan bagaimana ia memandang, berpikir dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Menurut Joanne Martin dalam Luthans budaya organisasi Menekankan perspektif yang berbeda budaya dalam organisasi. Dia mencatat:

*As individual come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell what goes on, the organization's formal rules and procedures, its formal codes of behavior, rituals, tasks, pay systems, jargon, and jokes only understood by insiders, and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture.*¹⁷⁶

Budaya organisasi sebagai individu bersentuhan dengan organisasi, mereka datang bergabung dengan norma-norma yang ada, cerita orang mengatakan apa yang terjadi, aturan organisasi formal dan prosedur, kode formal perilaku, ritual, tugas, membayar sistem, jargon, dan lelucon hanya dipahami oleh orang dalam, dan sebagainya. Elemen-elemen ini adalah beberapa manifestasi budaya organisasi. Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh Joanne Martine dari Oxford University mengatakan:

When cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perceptions, memories, beliefs, experience and values will vary, so interpretations will differ-even of the same

¹⁷⁵Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *op. cit.*, p. 64.

¹⁷⁶Fred Luthans, *op. cit.*, p. 71.

*phenomenon. The patterns or configurations of these interpretations and the ways they are enacted constitute culture.*¹⁷⁷

Ketika anggota budaya menafsirkan makna dari manifestasi persepsi mereka tentang keyakinan, pengalaman dan nilai-nilai akan bervariasi, sehingga interpretasi akan berbeda bahkan pada keadaan yang sama. Pola atau konfigurasi yang berlaku ini merupakan budaya organisasi. Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Angelo Kinicki and Brian Williams, “*organizational culture, sometimes called corporate culture, is a system of shared beliefs and values that develops within and organization and guides the behavior of its members*”.¹⁷⁸ Budaya organisasi atau sering disebut budaya perusahaan adalah sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang berkembang dalam organisasi dan menjadi panduan perilaku anggotanya.

Menurut Angelo Kinicki and Brian Williams, mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut, “*culture is transmitted to employees in several ways, most often through such devices as symbols, stories, heroes, rites and rituals*”.¹⁷⁹ Budaya disebarkan kepada karyawan dalam beberapa cara yang paling sering melalui perangkat seperti simbol, cerita, pahlawan, upacara dan ritual. Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh McShane dan Von Glinow mendefinisikan:

*Organizational culture consists of the values and assumptions shared within an organization. It defines what is important and unimportant in the company and consequently, directs everyone in the organization toward the right way of doing things.*¹⁸⁰

Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan asumsi bersama dalam sebuah organisasi. Mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan dan akibatnya mengarahkan semua orang di organisasi terhadap cara yang benar dalam melakukan sesuatu.

Menurut John R. Schermerhorn, “*organizational culture this is the system of shared belief and values that shapes and guides the behavior of*

¹⁷⁷ *Ibid*, p. 71-72.

¹⁷⁸ Angelo Kinicki and Brian Williams, *Management a Practical Introduction*, (New York: Mc Graw-Hill, 2011), p. 236.

¹⁷⁹ *Ibid*.

¹⁸⁰ Steven McShane dan Mary Von Glinow, *op. cit.*, p. 416.

its members".¹⁸¹ Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang terbentuk dan dijadikan panduan perilaku anggotanya.

Stephen P. Robbins and Mary Coulter mendefinisikan budaya organisasi, "*how employees learn culture, employees learn an organizations' culture in a number of ways. The most common are stories, rituals, material symbols and language*".¹⁸² Bagaimana karyawan mempelajari suatu budaya organisasi dalam beberapa cara. Yang paling umum adalah cerita, ritual, simbol materi dan bahasa.

Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh Livari Juhani and Magda Huisman di dalam bukunya James L. Gibson mengatakan, "*definitions of culture describe it as: symbol, language, ideologies, rituals and myths*".¹⁸³ Definisi budaya menggambarannya sebagai: simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos.

Menurut Atikson budaya organisasi sebagai mencerminkan asumsi-asumsi yang mendasari tentang cara kerja dilakukan: apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dan apa perilaku dan tindakan didorong dan putus asa, definisi yang lebih rinci adalah, "*the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization*".¹⁸⁴ Pengumpulan tradisi, nilai-nilai, kebijakan, kepercayaan dan sikap yang merupakan konteks luas untuk segala sesuatu yang kita lakukan dan berpikir dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Jason A. Colquitt budaya organisasi adalah, "*organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behavior of it employess*".¹⁸⁵ Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma-norma, nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Menurut Elizabeth Wolfe Morrison dalam Luthans:

¹⁸¹John R. Schermerhon, *op. cit.*, p. 260.

¹⁸²Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *op. cit.*, p. 83.

¹⁸³James Gibson L., et.al, *Organizations Behavior, Structure, Processes*, (New York: McGraw- Hill, 2012), p. 31.

¹⁸⁴Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, (England: Pearson Education Limited, 2005), p. 891.

¹⁸⁵Colquitt, LePine and Wesson, *op. cit.*, p. 557.

*Although there are a number of problems and disagreements associated with the conceptualization of organizational culture, most definitions including the preceding, recognize the importance of shared norms and values that guide organizational participants behavior. In fact. There is research evidence that not only are these cultural values taught to newcomers, but newcomers seek out and want to learn about their organizations culture.*¹⁸⁶

Meskipun ada sejumlah masalah dan perbedaan pendapat terkait dengan konseptualisasi budaya organisasi, termasuk definisi yang sebelumnya, menyadari pentingnya norma-norma dan nilai-nilai bersama yang memandu perilaku organisasi peserta. Bahkan ada bukti penelitian bahwa tidak hanya nilai-nilai budaya yang diajarkan kepada pendatang baru, tetapi pendatang baru mencari dan ingin belajar tentang budaya organisasi mereka.

Menurut Jason A. Colquitt, “*culture components, there are three major components to an organizational culture: observable artifacts, espoused values and basic underlying assumptions*”.¹⁸⁷ Komponen budaya, ada tiga komponen utama budaya organisasi: artefak diamati, nilai-nilai yang dianut dan asumsi-asumsi yang mendasari. Lebih lanjut K. Shadur and M. A Kienzle mendefinisikan:

*Organizational culture has been described as the shared values, principles, traditions and ways organizational member act. In most organizations, these shared values and practices have over time and determine, to a large extent, how things are done around here.*¹⁸⁸

Budaya organisasi telah digambarkan sebagai nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi dan cara bertindak anggota organisasi. Di kebanyakan organisasi, nilai-nilai bersama dan praktek dari waktu ke waktu untuk sebagian besar, bagaimana hal tersebut dilakukan di sini. Menurut Edgar

¹⁸⁶Fred Luthans, *op. cit.*, p. 72.

¹⁸⁷Colquitt, LePine and Wesson, *op. cit.*, p. 558.

¹⁸⁸Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *op. cit.*, p. 80.

H Schein yang dikutip oleh Angelo Kinicki dan Brian Williams mengemukakan ada 11 cara menanamkan budaya di dalam organisasi:

*Eleven ways cultures becomes embedded in organizations; 1) formal statements, 2) slogan dan sayings, 3) stories, legends & myths 4) leaders reactions to crises, 5) role modeling, training & coaching, 6) physical design 7) reward, titles, promotions and bonuses, 8) organizational goals & performance criteria, 9) measurable & controllable activities 10) organizational structure 11) organizational system and procedures.*¹⁸⁹

Ada sebelas cara budaya menjadi tertanam dalam organisasi; 1) pernyataan formal, 2) slogan dan perkataan, 3) cerita, legenda, & mitos, 4) pemimpin reaksi terhadap krisis, 5) peran pemodelan, training & pembinaan, 6) desain fisik, 7) reward, judul, promosi, bonus, 8) organisasi tujuan & kriteria kinerja, 9) terukur & terkendali kegiatan, 10) struktur organisasi, 11) organisasi sistem dan prosedur.

John M. Ivancevich mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*Organization culture refers to a system of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organizations. culture can have an impact on the behavior, productivity and expectations of employes.*¹⁹⁰

Dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna kebersamaan yang diselenggarakan oleh anggota suatu organisasi yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

Dari penjelasan di atas dapat disintesis budaya organisasi adalah nilai dan norma yang disepakati bersama dan dipegang teguh oleh anggota dalam sebuah organisasi untuk dijadikan panduan dalam melakukan pekerjaannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan indikator: aturan yang berlaku, nilai-nilai yang dianut, dan keyakinan bersama.

¹⁸⁹Angelo Kinicki and Brian Williams, *op. cit.*, p. 243-245.

¹⁹⁰John M. Ivancevich and Robert Konopaske, *Human Resource Management*, Twelfth Edition, (New York: McGraw-Hill, 2013), p. 44.

Etika

Bruno Dyck dan Mitchell J. Neuber mendefinisikan, "*ethics is a set of principles or moral standards that differentiate right from wrong*".¹⁹¹ Etika adalah seperangkat prinsip atau standar moral yang membedakan yang benar dari yang salah.

Gareth Jones mengatakan bahwa, "*ethics are the inner-guiding moral principles, values, and beliefs that people use to analyze or interpret a situation and then decide what is the "right" or appropriate way to behave*".¹⁹² Etika adalah bagian-pedoman moral yang prinsip, nilai-nilai, dan keyakinan yang digunakan orang untuk menganalisis atau menafsirkan situasi dan kemudian memutuskan apa yang "benar" atau cara yang tepat untuk berperilaku.

Sementara Gary Dessler mengatakan bahwa, "*ethics refers to "the principles of conduct governing an individual or a group" and specifically to the standard you use to decide what your conduct should be*".¹⁹³ Etika mengacu pada "prinsip-prinsip etik yang mengatur individu atau kelompok," dan khusus untuk standar yang digunakan untuk memutuskan bagaimana seharusnya seseorang berperilaku. Artinya etika diasumsikan seperti sebuah rambu, yang mengatur semua individu maupun kelompok dalam bertindak maupun berperilaku dalam sebuah organisasi.

John R. Schermerhorn, Jr. menjelaskan bahwa, "*ethics a code of moral principles that set standards for what is "good" and "right" as opposed to "bad" and "wrong" in the conduct of a person or group*".¹⁹⁴ Etika menetapkan standar moral apa yang "baik" dan "benar" dalam perilaku seseorang atau kelompok.

McShane dan Von Glinow mengatakan, "*ethics refers to the study of moral principles or values that determine whether actions are right or*

¹⁹¹Bruno Dyck dan Mitchell J. Neubert. *Principles of Management*, (Australia: South-Western, Cengage Learning, 2009), p. 139.

¹⁹²Gareth Jones. *Organizational Theory, Design and Change*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010), p. 66.

¹⁹³Gari Dessler. *Management, Learning People and Organizations in the 21st Century*, International edition (New Jersey: Prentice Hall, 2001), p. 72.

¹⁹⁴John R. Schermerhorn, *op. cit.*, p. 8.

wrong and outcomes are good or bad".¹⁹⁵ Etika mengacu pada studi tentang prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah tindakan yang benar atau salah dan hasil yang baik atau buruk. Setiap tindakan yang dilakukan, baik yang sesuai maupun bertentangan dengan prinsip moral memiliki konsekuensi yang jelas, serta berpengaruh terhadap sebuah organisasi.

Haris berpendapat mengenai etika di tempat kerja sebagai berikut, *"ethics is concerned with identifying and getting the "right" kind of behavior from people as individuals and groups"*.¹⁹⁶ Etika berkaitan dengan mengidentifikasi dan mendapatkan yang "benar" jenis perilaku dari orang-orang sebagai individu dan kelompok. Metison Hess menjelaskan, *ethics is refers to the rules or standards of fair, honest conduct*".¹⁹⁷ Etika mengacu pada aturan atau standar adil, perilaku jujur. Bahkan dijelaskan, *"ethics is not about what we say; it is about what we do"*.¹⁹⁸ Etika bukan tentang apa yang kita katakan, ini adalah tentang apa yang kita lakukan. Hal ini dipertegas oleh Mullins, ia berpendapat sebagai berikut:

*Ethics is concerned with the study of morality: practices and activities that are considered to be importantly right or wrong, together with the rules that govern those activities and the values to which those activities relate.*¹⁹⁹

Etika berkaitan dengan studi moralitas: praktik dan kegiatan yang dianggap menjadi penting benar atau salah, bersama-sama dengan aturan yang mengatur kegiatan mereka, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan kegiatan. Budaya benar salah dalam hal ini diperlihatkan dalam bentuk aksi dan akan dapat mempengaruhi orang di sekitar dimana hal tersebut bermuara pada keuntungan atau kerusakan pada sekitarnya. Weddel Devine dan Jones George mendefinisikan:

¹⁹⁵Steven McShane dan Mary Von Glinow, *op. cit.*, p. 15.

¹⁹⁶O. Jeff Haris dan Sandra J. Hartman. *Organizational Behavior*, (New York: The Haworth Press, Inc, 2002), p. 5.

¹⁹⁷Keren Matison Hess, dan Christine Hess Orthmann. *Management & Supervision*, (Australia: Cengage Learning, 2012), p. 268.

¹⁹⁸*Ibid*, p. 269.

¹⁹⁹Laurie J. Mullins. *Management and Organizational Behavior*, (England: Prentice Hall, 2005), p. 16.

*Ethics are moral principles or beliefs about what is right or wrong. these beliefs guide individuals in their dealings with other individuals and groups (stakeholders) and provide a basis for deciding whether behavior is right and proper.*²⁰⁰

Etika adalah prinsip-prinsip moral atau keyakinan tentang apa yang benar atau salah. Keyakinan ini membimbing individu dalam berhubungan dengan individu lain dan kelompok (*stakeholders*) dan memberikan dasar untuk memutuskan apakah perilaku yang benar dan tepat.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Richard L. Daft, Ia mendefinisikan, "*ethics is the code of moral principles and values that governs the behavior of a person or group with respect to what is right or wrong*".²⁰¹ Etika adalah kode dari prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang mengatur perilaku seseorang atau kelompok sehubungan dengan apa yang benar atau salah.

Pada prinsipnya etika menyangkut masalah dan pilihan-pilihan moral serta perilaku benar dan salah. Disadari bahwa tidak hanya individu dan kelompok tetapi juga sejumlah faktor-faktor yang berkaitan mulai dari kebudayaan, organisasi, dan lingkungan luar yang menentukan perilaku etika. Luthans mengemukakan bahwa:

*Cultural influences on ethical behavior come from family, friends, neighbors, education, religion, and the media. Organization influences come from ethical codes, role models, policies and practices, and reward and punishment systems. The external forces having an impact on ethical behavior include political, legal, economic, and international development. These factors often work interdependently in shaping the ethical behavior of individuals and groups in organizational.*²⁰²

Pengaruh kebudayaan terhadap perilaku etika berasal dari keluarga, teman, tetangga, pendidikan, agama, dan media. Pengaruh

²⁰⁰Weddel Devine dan Jones George. *Contemporary Management*, (Australia: McGraw-Hill, 2009), p. 164.

²⁰¹Richard L. Daft. *New Era of Management*, Ninth Edition, International Edition, (Australia: South-Western, Cange Learning, 2010), p. 130.

²⁰²Fred Luthans, *op. cit.*, p. 46.

organisasi terhadap etika berasal dari kode-kode etik, model peranan, kebijakan dan praktik, dan sistem ganjaran/penghargaan dan hukuman. Tekanan-tekanan dari luar yang memiliki dampak pada perilaku etika meliputi perkembangan politik, hukum, ekonomi, dan internasional. Faktor-faktor ini sering bekerja sendiri-sendiri dalam bentuk perilaku etika pada individu dan kelompok dalam organisasi.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Jhon R. Schermerhorn, Ia mendefinisikan:

*Ethics is defined as the moral code of principles that sets standards of good or bad, or right or wrong, in one's conduct. A person's moral code is influenced by a variety of sources including family, friends, local culture, religion, education institutions, and individual experiences.*²⁰³

Etika didefinisikan sebagai kode moral prinsip-prinsip yang menetapkan standar baik atau buruk, atau benar atau salah, dalam perilaku seseorang. Kode moral seseorang dipengaruhi oleh berbagai sumber termasuk famili, teman-teman, budaya lokal, agama, lembaga pendidikan, dan pengalaman individu. Colquitt, LePine dan Wesson mengemukakan:

*How can we explain exactly why an authority would choose to act in an unethical manner? One set answers can be derived from research in social psychology. As shown in the four component model ethical decision making argues that ethical.*²⁰⁴

Model etika kebijakan empat dimensi menegaskan bahwa perilaku-perilaku beretika berasal dari jenjang bertingkat yang dimulai dari kesadaran moral, penilaian moral berkelanjutan, dan selanjutnya hasrat moral serta etika perilaku. Selanjutnya mereka menjelaskan sebagai berikut:

Research on ethics seeks to explain why people behavior in a manner consistent with generally accepted norms of morality, and why they sometimes violate those norms. Some ethics study focus

²⁰³Jhon R. Schermerhorn, *op. cit.*, p. 54.

²⁰⁴Colquitt, LePine dan Wesson, *op. cit.*, p. 233.

*on behaviors that exceed minimum standards of morality, such as charitable giving or whistle-blowing, which occurs when employees expose illegal actions by their employer.*²⁰⁵

Penelitian tentang etika berusaha untuk menjelaskan mengapa perilaku masyarakat dengan cara yang konsisten dengan norma-norma moralitas yang berlaku atau diterima umum, dan mengapa mereka kadang-kadang melanggar norma-norma tersebut. Beberapa penelitian etika berfokus pada perilaku yang melebihi standar minimum moralitas, seperti memberikan amal atau pembocoran, yang terjadi ketika karyawan mengekspos tindakan ilegal oleh orang yang mempekerjakan mereka.

Menurut Bertens, kata etika berfokus pada perbuatan dan membantu untuk menilai keputusan etis. Teori etika menyediakan kerangka yang memungkinkan kita memastikan benar tidaknya keputusan dengan menyediakan justifikasi untuk keputusan kita.²⁰⁶ Selanjutnya Ia mengatakan bahwa etika menuntun dan menjadi landasan perilaku manusia.

Bertens mengatakan pula ada dua tipe etika, dalam hal ini yaitu etika kewajiban dan etika keutamaan (*virtue*). Etika kewajiban mempelajari prinsip-prinsip dan aturan-aturan moral yang berlaku bagi perbuatan kita, sedangkan etika keutamaan memfokuskan manusia itu sendiri. Etika kewajiban dan etika keutamaan muncul bersamaan dalam menuntun dan melandasi perilaku manusia.

Nilai-nilai moral dalam etika kewajiban merupakan suatu imperatif kategoris, yang berarti bahwa nilai moral mewajibkan kita tanpa syarat mewujudkan nilai moral tersebut. Yang termasuk sebagai nilai moral tersebut ialah: (1) bermanfaat; (2) tanggung jawab; dan (3) menepati janji.²⁰⁷ Etika keutamaan itu mempelajari sifat watak manusia yang memiliki empat pokok keutamaan yaitu: (1) kejujuran; (2) keadilan; (3) kepercayaan; serta (4) keuletan.²⁰⁸ Kelompok keutamaan lain yang

²⁰⁵*Ibid*, p. 232-233.

²⁰⁶K. Bertens, *Pengantar Etika Bisnis*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000), p. 65-

²⁰⁷K. Bertens, *op. cit.*, p. 66-68.

²⁰⁸*Ibid*, p. 75.

dimiliki manager dan karyawan untuk mewakili lembaganya adalah: (1) keramahan; (2) kesetiaan; (3) kehormatan; (4) rasa malu.²⁰⁹

Etika kewajiban dan etika keutamaan selalu muncul bersamaan. Oleh karena itu perilaku manusia itu dibarengi dengan: kejujuran, tanggung jawab, kesetiaan, kebijaksanaan, pengendalian diri, dan keadilan.

Kesadaran moral merupakan faktor penting memungkinkan tindakan manusia selalu bermoral, berperilaku susila dan tindakannya sesuai dengan norma yang berlaku. Norma memberikan dorongan kepada manusia tidak membiarkan kita beristirahat. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap etika seseorang, dapat dilakukan oleh orang itu sendiri (*self assessment*) karena tindakannya dilakukan berdasarkan kesadaran moral.

Bertitik tolak pada berbagai pengertian di atas, maka dapat disintesis Etika adalah prinsip moral yang diakui oleh sekolah yang menjadi pegangan bagi karyawan dalam melakukan tugasnya yang ditandai dengan adanya kesetiaan, kejujuran, bekerja keras, berinisiatif dan bertanggung jawab.

METODE

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung; 1) Budaya Organisasi terhadap Organization Citizenship Behavior, 2) Etika terhadap Organization Citizenship Behavior, 3) Budaya organisasi terhadap etika. Penelitian menggunakan metode survey dengan pendekatan teknik analisis jalur. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Flores Timur dengan populasi terjangkau sebanyak 223 guru dan sampel sebanyak 143 guru. Analisis data untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Sebelum dilaksanakan analisis jalur, uji signifikan regresi dan uji linearitas regresi sebagai prasyarat uji statistik dilakukan pengujian penormalan data dari masing-masing variabel penelitian dengan Uji

²⁰⁹Ibid, p. 80.

Liliefors. Statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel dengan menggunakan teknik analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap OCB dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,354 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,282. Ini memberikan makna budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Metteson menyatakan bahwa:

*Since organizational culture involves shared expectations, values, and attitudes, it exerts influence on individual, groups, and organizational processes. For example, members are influenced to be good citizens and to go along.*²¹⁰

Budaya organisasi melibatkan harapan bersama, nilai-nilai, dan sikap, hal tersebut mempengaruhi individu, kelompok, dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh, guru dapat dipengaruhi untuk menjadi baik dan mengikuti segala aturan yang berlaku di sekolah. Karena pada dasarnya semua budaya yang dianut oleh organisasi dan diberlakukan untuk seluruh anggota organisasi sangat berguna dan bermanfaat untuk kemajuan anggota dan organisasi itu sendiri. Artinya, semakin kuat penanaman nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh guru, maka semakin besar pula peluang untuk peningkatan perilaku OCB guru. Sebagai pemimpin organisasi sekolah, kepala sekolah berperan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi guru untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat terwujud dengan baik. Jennifer M. George, Gareth R. Jones, menyampaikan:

²¹⁰Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Metteson. *Organizational Behavior and Management*, eight Edition (New York: McGraw-Hill Companies, 2013), p. 37.

*An organization can purposefully develop some kinds of cultural values to control the way its members behave. One important class of values that falls into this category stems from organizational ethics, the moral values, beliefs, and rules that establish the appropriate way for an organization and its members to deal with each other and people and groups outside the organization.*²¹¹

Sebuah organisasi dapat mengembangkan beberapa jenis nilai-nilai budaya untuk mengontrol anggotanya dalam berperilaku. Salah satu hal penting dari nilai-nilai yang termasuk dalam kategori ini berasal dari organisasi, etika, moral, nilai-nilai, keyakinan, dan aturan yang menetapkan cara yang tepat bagi suatu organisasi dan anggotanya untuk berinteraksi satu sama lain, baik kelompok maupun perorangan di dalam maupun di luar organisasi. Kearifan budaya lokal dapat dipertimbangkan untuk diadopsi dan di terapkan di sebuah organisasi, sebagai sebuah aturan yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi, sepanjang budaya lokal tersebut sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Colquitt LePine dan Wesson, "*organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*".²¹² Budaya Organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi yang mengatur mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai dapat membentuk sikap dan perilaku guru dalam bekerja dan bertindak.

Penanaman nilai budaya organisasi kepada anggota organisasi, sepatutnya diterapkan sejak dini, sehingga guru memiliki landasan yang kuat dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Selama ini, banyak organisasi sekolah di Indonesia yang mengabaikan dan tidak menanamkan budaya organisasi kepada warga sekolah, termasuk di Kabupaten Kepulauan Mentawai, sehingga tidak jarang, di sebuah

²¹¹Jennifer M. George, Gareth R. Jones. *Organizational Behavior, Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth edition (New York: Prentice Hall, 2012), p. 510.

²¹²Colquitt, Le Pine dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace* (London: Mc-Graw Hill International Edition, 2011), p. 557.

sekolah terjadi perpecahan antara anggota organisasi. Terbentuknya kelompok atau *gap* di sekolah, kedisiplinan guru yang rendah, kurangnya partisipasi guru, merupakan indikasi belum tertanamnya budaya organisasi secara baik kepada guru. Tentu saja hal ini sangat berdampak negatif pada peningkatan kinerja dan OCB guru.

Pengaruh Etika terhadap Organization Citizenship Behavior

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif etika terhadap OCB dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,345 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,271. Ini memberikan makna etika berpengaruh langsung positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat ahli di antaranya adalah Jennifer M. George, Gareth R. Jones mengungkapkan sebagai berikut:

*These ethics help shape the organization's culture and determine how members deal with other people and groups. Medical ethics, for example, control how doctors and nurses do their jobs and help establish the culture of the organizations they work for. Professional ethics, for example, encourage doctors to act in best interests of their patients; performing unnecessary medical procedures for one's own financial benefit, for example, is considered unethical.*²¹³

Etika membantu membentuk budaya organisasi serta menentukan bagaimana anggota berhubungan dengan orang lain dan kelompok. Etika profesi guru misalnya, seorang pendidik dituntut untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, yakni sebagai pengajar sekaligus sebagai pendidik. Sebagai tenaga yang profesional, guru berkewajiban untuk membantu siswa meskipun di luar jam kerjanya bahkan tidak di bayar sekalipun. Guru memiliki tanggung jawab moral untuk mengarahkan para siswa agar menjadi lebih baik. Itu artinya etika yang tinggi yang menganut profesionalitas lebih mengedepankan perilaku kewargaan (*citizenship*) dari pada imbalan. Dari uraian tersebut memperlihatkan adanya pengaruh positif antara etika terhadap OCB.

²¹³Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *op. cit.*, p. 513.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Etika

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap etika dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,263 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,263. Ini memberikan makna budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap etika.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah McShane dan Von Glinow, ada pengaruh antara budaya organisasi dan etika:

*An organization's culture influences more than just the bottom line; it can also affect the ethical conduct of the organization's employees. this makes sense because good behavior is driven by ethical values, and ethical values can become embedded in an organization's dominant culture.*²¹⁴

Budaya organisasi mempengaruhi lebih dari sekedar garis bawah, tetapi juga dapat mempengaruhi perilaku etis guru. Ini masuk akal karena perilaku yang baik didorong oleh nilai-nilai etika yang tinggi, dan nilai-nilai etika dapat tertanam dalam organisasi sekolah. Semakin kuat penanaman nilai-nilai budaya kepada warga sekolah, semakin baik etika kerja guru.

Jhon R. Schermerhorn menjelaskan sebagai berikut:

*The culture and values of an organizational are important influences on ethics in the workplace. how a supervision acts, what he or she request, and what is rewarded or punished can certainly affect how others behave.*²¹⁵

Budaya dan nilai-nilai dari suatu organisasi adalah pengaruh penting pada etika di tempat kerja. Bagaimana pengawasan bertindak, apa yang dia minta, dan apa yang dihargai atau dihukum tentu dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

²¹⁴McShane dan Von Glinow, *Organization Behavior, Fifth Edition* (United States: McGraw-Hill, 2010), p. 246.

²¹⁵Jhon R. Schermerhorn, *Introduction to Management 10 th edition* (United states: Jhon Willey and Son, 2010), p. 61.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson, "*organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*".²¹⁶ Budaya Organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi yang mengatur mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai dapat membentuk sikap dan perilaku guru dalam bekerja. Budaya organisasi yang berada pada level organisasi berkaitan langsung terhadap etika yang ada pada level individu. Artinya makin kuat penerapan budaya organisasi kepada guru, maka makin tinggi pula etika kerja guru.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa; (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Artinya, budaya organisasi yang kuat mengakibatkan peningkatan OCB guru SMA Negeri di Kabupaten Flores Timur. (2) Etika berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Artinya, peningkatan etika kerja mengakibatkan peningkatan OCB guru SMA Negeri di Kabupaten Flores Timur. (3) Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap etika. Artinya, ketepatan penghayatan budaya organisasi mengakibatkan peningkatan etika kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Flores Timur.

Saran

1. Bagi Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur

Hendaknya dinas PKO dapat memfasilitasi para guru dan kepala Sekolah untuk mengembangkan kompetensi dirinya melalui berbagai macam program pendidikan, pelatihan dan pendampingan serta kegiatan lain, yang berorientasi untuk mewujudkan budaya organisasi dan etika yang tinggi. Melalui kegiatan tersebut diharapkan agar para guru dapat mempunyai perasaan memiliki sekolah, dan dapat menjadikan sekolah sebagai "rumah kedua" serta memiliki keterikatan

²¹⁶Colquitt, LePine dan Wesson, *op. cit.*, p. 557.

emosional satu sama lain untuk mengembangkan sekolah menjadi sebuah organisasi pendidikan yang bermutu dan dapat menjawab kebutuhan masyarakat terhadap jasa layanan pendidikan.

2. Bagi Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Flores Timur

Hendaknya kepala sekolah, dapat mengupayakan adanya budaya organisasi sekolah dan etika guru yang baik, bersikap konsisten dan komitmen serta menjadi teladan penghayatannya yang berkualitas sehingga memungkinkan guru-guru untuk memiliki dan menjalankan tugas-tugas sebagai guru berdasarkan nilai-nilai dalam budaya organisasi sekolah dan nilai etika sehingga dengan itu guru dapat bekerja dengan penuh tanggungjawab terhadap tugas-tugasnya sendiri dan memiliki hati untuk mengambil bagian menyelesaikan tugas orang lain dalam lingkup sekolah secara efektif dan efisien yang berguna bagi peningkatan mutu output sekolah.

3. Bagi guru Sekolah SMAN se Kabupaten Flores Timur

Hendaknya guru dapat berusaha secara optimal untuk terus berpartisipasi aktif dan bekerja sama dalam proses internalisasi budaya organisasi sekolah. Guru perlu memahami etika kerja yang baik, paham tentang hal yang patut atau tidak patut untuk dilakukan ketika bekerja, menggunakan prinsip moral yang diakui oleh sekolah dan menjadi pegangan bagi guru dalam melaksanakan pekerjaannya untuk meningkatkan tanggung jawabnya dalam tugasnya dan dalam tugas-tugas di luar tanggungjawabnya.

4. Bagi Lembaga STP Reinha Larantuka

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran untuk mendidik dan membina para mahasiswa untuk memiliki budaya organisasi dan etika yang baik, mempunyai perasaan memiliki kampus, dan dapat menjadikan kampus sebagai "rumah kedua" serta memiliki keterikatan emosional satu sama lain, dapat bertanggungjawab terhadap tugasnya sendiri dan mempunyai hati untuk menolong orang lain demi menciptakan pendidikan yang bermutu dan dapat menjawab kebutuhan masyarakat terhadap jasa layanan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andre, Rea. *Organization Behavior: An Introduction to Your Live in Organizational*. America: United States Person International, 2008.
- Asep Sapa,at, RPP-ku Untukku, RPP-mu Untukmu”, *Republika Online*, <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/education/12/3/19/m142ef-rppku-untukku-rppmu-untukmu> (diakses, 22 Pebruari 2018).
- Bertens, K. *Pengantar Etika Bisnis*. Yokyakarta: Kanisius, 2000.
- Campbell, Quick, James and Debra L Nelson. *Principles of Organization Behavior*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Daft, Richard L. *New Era of Management*, Ninth Edition, International Edition. Australia: South-Western, Cange Learning, 2010.
- Dessler Gary. *Management, Learning People and Organizations in the 21th Century*. International Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Devine, Weddel dan Jones George. *Contemporary Management*. Australia: McGraw-Hill, 2009.
- Dyck, Bruno dan Mitchell J. Neubert. *Principles of Management*. Australia: South-Western, Cengage Learning, 2009.
- Gareth Jones. *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Gareth R. Jones dan Jennifer M. George. *Contemporary Management* Third Edition. London: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Gibson, James L.,*et.al*. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, 2012.
- Haris, O. Jeff dan Sandra J. Hartman. *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press, Inc, 2002.
- Hess, Keren Matison dan Christine Hess Orthmann. *Management & Supervision*. Australia: Cengage Learning, 2012.

<http://www.srie.org/2013/02/hasil-uka-dan-ukg-kompetensi-guru-lebih.html>, (diakses 15 Pebruari 2018).

Informasi diperoleh dari Sambutan Ketua PGRI, pada Apel Bendera peringatan hari PGRI, 24 November 2016 dan data UKG Kabupaten Flores Timur dari Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur.

Informasi diperoleh dari wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olah Raga Kabupaten Flores Timur di ruang kerjanya, tanggal 21 Pebruari 2018.

Informasi diperoleh dari wawancara dengan Ketua Kelompok Kerja Kepala SMA Kabupaten Flores Timur di ruang kerjanya tanggal 10 Pebruari 2018.

Informasi diperoleh dari wawancara dengan Koordinator Pengawas Dinas PKO Kabupaten Flores Timur di ruang kerjanya, tanggal 20 Pebruari 2018.

Informasi diperoleh dari wawancara dengan Wakasek SMAN 1 Larantuka di ruang kerjanya, tanggal 17 Pebruari 2018.

Ivancevich, John M. and Robert Konopaske, *Human Resource Management*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill, 2013.

John W. Newstrom, *Human Behavior Work Their*, Teenth Edition. United States: McGraw-Hill International Edition, 2011.

Kinicki, Angelo and Brian Williams. *Management a Practical Introduction*. New York: Mc Graw-Hill, 2011.

Le Pine, Colquitt dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*. London: McGraw Hill International Edition, 2011.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill Companies inc, 2011.

McShane, Steven dan Mary Von Glinow, *Organization Behavior*, Fifth Edition. United States: McGraw-Hill, 2010.

Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behavior*. England: Prentice Hall, 2005.

- Organ, Dennis W. Philip M. Podsakoff, dan Scott B. Mackenzie. *Organizational Citizenship Behavior it's Nature, Antecedent and Consequencies*. London: Parason Horizon Edition, 2006.
- Robbins, Stephen P. dan Merry Coulter, *Managemen* Eleventh Edition. London: Person Horizon edition, 2012.
- Robert, Kreitner dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. United States: McGraw-Hill International Edition, 2010.
- Rusyan, H.A. Tabrani dan Lalan Suherlan, *Membangun Guru Berkualitas*. Jakarta: PT. Gilang Saputra perkasa, 2012.
- Sbelen's Weblog, Pendidikan, Kurikulum, Evaluasi, Inovasi, Penelitian, Belajar Aktif. Kesehatan, Sosial Budaya, Politik, Ekonomi, Ide-ide Kreatif tentang Isu Aktual beragam. *Analisis Swot Kurikulum 2013 & Solusi Kita* <https://sbelen.wordpress.com/tag/tematik/> diakses tanggal 13 Pebruari 2018.
- Schermerhorn, Jhon R. *Introduction to Management* 10th Edition. United States: Jhon Willey and Sons, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sujana, Nana. *Langkah dan Prosedur Penyusunan Karya Tulis Ilmiah "Berbasis Penelitian Kuantitatif"*. Bandung: Bina Mitra Publishing.