

Strategi Kepala Sekolah untuk Pengembangan OCB Guru dan Pegawai di SMKN 1 Mataram

Joni Rokhmat^{1,4*}, Lalu Muhaimi^{1,2}, Muntari^{1,3}, Harsanah¹, Risa Latifatul Hikmah¹

¹Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia

²Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

³Program Studi Pendidikan Kimia, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

⁴Program Studi Pendidikan Fisika, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

*Corresponding author: joni.fkip@unram.ac.id

Article History

Received : July 12th, 2022

Revised : August 27th, 2022

Accepted : September 27th, 2022

Abstract: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam konteks guru dan pegawai diartikan sebagai perilaku berbuat baik kepada rekan guru dan pegawai dalam mengatasi masalah untuk kepentingan sekolah dan mencegah timbulnya masalah antar guru maupun pegawai melalui kegiatan menjalin hubungan baik, serta menghargai hak dan privasi rekan kerja dengan indikator *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru dan pegawai dalam mengelola pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Mataram, Indonesia. Dalam penelitian ini, peneliti melebur ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang dilaksanakan sekolah ini. Penelitian, dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data diambil melalui observasi, wawancara, dan pengisian angket. Data hasil observasi dan wawancara dianalisis secara deskriptif sedang data angket dikuantisasi dan diuji Mann-Whitney dengan bantuan aplikasi SPSS versi 24 kemudian dideskripsikan. Hasil analisis memperlihatkan jenis pekerjaan berpengaruh terhadap perilaku OCB dan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan OCB guru maupun pegawai cenderung menggunakan pendekatan personal dengan cara meleburkan dalam berbagai aktivitas guru maupun pegawai, baik lingkungan formal maupun informal. Secara umum tingkat OCB guru (3,26) lebih baik daripada pegawai (3,06). Selanjutnya, kepala sekolah dalam mengembangkan OCB menggunakan strategi: 1) menerapkan aturan secara ketat, 2) mengembangkan sikap disiplin kepada pegawai, 3) melakukan pendekatan formal dan informal kepada guru dan pegawai, 4) melakukan pendekatan khusus terhadap pegawai dengan memperlakukan sebagai teman, 5) mengadakan pertemuan rutin, bulanan dan triwulan, 6) memperhatikan kesejahteraan guru dan pegawai tertentu, 7) memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang memiliki kinerja bagus, 8) menata kembali manajemen, dan 9) merotasi tupoksi pegawai.

Keywords: Guru dan pegawai SMKN 1 Mataram, Kepala Sekolah, Strategi pengembangan OCB.

PENDAHULUAN

Istilah pengelolaan diadopsi dari kata “manajemen”. Selanjutnya, dalam tulisan ini lebih banyak digunakan istilah pengelolaan. Cukup banyak pemerhati pendidikan telah mengembangkan strategi guna memfasilitasi kepala sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan. Sebagai contoh, Prihatin (2014) menyatakan bahwa pengelolaan pendidikan memiliki enam aspek, yaitu: kurikulum, sarana dan prasarana, peserta didik, tenaga kependidikan, keuangan, dan aspek

hubungan sekolah dengan masyarakat. Selanjutnya, Kompri (2015) berpendapat bahwa pengelolaan pendidikan memiliki dua focus umum, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia.

Setiap kepala sekolah dengan latar belakang lingkungan keluarga, tempat tinggal, dan jenis dan kualifikasi pendidikan memiliki strategi tersendiri dalam mengelola pendidikan. Beberapa cenderung lebih bersifat formal tetapi ada pula yang menggunakan pendekatan kekeluargaan dalam menjalin komunikasi dengan bawahannya. Dua pendekatan pengelolaan ini

memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dengan strategi pertama, kepala sekolah cenderung menjaga hubungan cukup dekat antara atasan dan bawahan. Imbasnya, ada kecenderungan bawahan merasa segan untuk berkomunikasi lebih lama dengan pimpinan. Kondisi ini, menyebabkan kepala sekolah lebih disegani dan dipatuhi oleh bawahannya. Situasi ini mengakibatkan kepala sekolah tidak mengetahui situasi bawahan secara komprehensif. Selain itu, ada kecenderungan bawahan menjalankan tugasnya secara “teksbook”. Mereka mengerjakan tugasnya semata-mata berdasar deskripsi tugas, serta hanya berfokus pada tugas masing-masing. Kendala pengelolaan pendidikan seperti ini tidak diketahui secara lengkap sehingga keputusan yang diambil kepala sekolah juga tidak tepat. Hal ini mengakibatkan proses pengelolaan pendidikan tidak berjalan baik dan berujung pada tidak tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dengan strategi kedua, kepala sekolah cenderung memiliki jalur komunikasi lebih baik. Situasi ini memungkinkan masalah pengelolaan pendidikan dapat diketahui sehingga pimpinan dapat membuat keputusan strategis secara tepat. Implementasi pendekatan kekeluargaan dapat berimbas tidak ada batas interaksi sosial antara pimpinan dan bawahan. Kinerja bawahan dimungkinkan bukan berbasis pada deskripsi tugas formal semata tetapi lebih pada orientasi untuk menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi. Jadi selain tugas formalnya, ada kemungkinan bawahan mengerjakan tugas lain di luar tugas formal. Perilaku kinerja bawahan ini juga dapat didasari kesadaran personal dan tanggungjawab individual untuk menyelesaikan setiap masalah yang dihadapinya. Lebih dari itu, berdasar kepekaan terhadap masalah di lingkungan kerjanya, memungkinkan bawahan secara suka rela mau membantu menyelesaikan pekerjaan teman sejawat yang memerlukan bantuan.

Namun demikian, implemtasi pengelolaan pendidikan ini juga dapat berimbas pada situasi negatif. Jika kepala sekolah kurang menyadari dan tidak segera membuat tindakan antisipatif maka berakibat bawahan tidak menghargai pimpinan. Hal ini memungkinkan bawahan kurang mengindahkan putusan strategis dalam pengelolaan pendidikan tersebut sehingga tujuan tidak tercapai.

Sejak awal peneliti tinggal di Mataram (1992) hingga awal 2020 ini, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 (SMKN 1) telah mengalami lima fase kepemimpinan. Kepala sekolah (kepsek) pertama dan ketiga adalah wanita sedangkan lainnya laki-laki. Sepengetahuan peneliti, seluruh kepsek tersebut memiliki karakter kepemimpinan yang variatif. Tanpa mengurangi penghargaan, kami meyakini bahwa mereka telah berusaha untuk menjalankan pengelolaan pendidikan sebaik mungkin agar tujuan pendidikan dicapai secara optimal. Namun demikian, penulis melihat bahwa capaiannya berbeda-beda.

Berdasar pengamatan kasar, peneliti menyatakan bahwa ada fase keharmonisan yang kurang optimal hubungan pimpinan dengan bawahan. Di sisi lain, ada fase pimpinan dan bawahan memiliki hubungan sangat harmonis sehingga pengelolaan pendidikan berjalan lebih optimal.

Saat ini, penulis mengamati sekolah ini sedang dalam kondisi hubungan antar dan inter anggota civitas sekolah yang sangat harmonis. Secara formal, sekolah ini beserta seluruh jurusan pengelola pembelajarannya terakreditasi “A”. Karakter pimpinan saat ini, di mata peneliti mendukung pengembangan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pengamatan kasar ini perlu diidentifikasi lebih mendalam tentang situasi real pengelolaan pendidikan di sekolah itu.

Sesuai judul dan dengan orientasi penulisan artikel ini, selanjutnya dirumuskan tiga masalah berikut: 1) Bagaimanakah kerangka konseptual pengelolaan pendidikan berbasis OCB?; 2) Bagaimanakah kepala sekolah SMKN 1 Mataram mengembangkan pengelolaan pendidikan berbasis OCB?; dan 3) Bagaimana efektifitas implementasi pengelolaan pendidikan berbasis OCB dalam mencapai tujuan pendidikan di SMKN 1 Mataram?

A. Definition of education management

Kata pengelolaan merupakan sinonim dari kata manajemen atau *management*. Berdasar sinonim ini berarti pula pembahasan pengelolaan dapat merujuk pada pembahasan manajemen atau *management*. Selanjutnya, kata “pengelolaan pendidikan” terdiri dari dua kata “pengelolan” dan “pendidikan”. Jadi, akronim kedua kata itu dapat dimaknai sebagai segala aktivitas mengelola yang diimplementasikan pada kegiatan pendidikan. Sebagai sebuah sistem pelaku pengelola pendidikan adalah suatu lembaga yang

bergerak di bidang pendidikan, sekolah, perguruan tinggi, dan/atau lembaga pemerintahan yang mengelola pendidikan secara tidak langsung, seperti departemen pendidikan atau sejenisnya. Jadi, untuk memahami arti pengelolaan pendidikan, cukup membahas pengertian dari pengelolaan.

Terdapat beberapa tokoh administrasi pendidikan yang mencoba membahas makna pengelolaan (manajemen), seperti dikutip oleh Moekijat (2005) bahwa pengelolaan memiliki tiga sudut pandang, yaitu orang, proses, dan sistem kekuasaan. Dari sudut pandang orang, bahwa dalam pengelolaan semua orang yang mempunyai fungsi adalah pemimpin kerja. Dari sudut pandang kedua, pengelolaan berhubungan dengan kegiatan berarah ke bawah, yaitu berupa kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Terakhir, dari sudut pandang sistem kekuasaan, pengelolaan berhubungan dengan sistem kewenangan supaya orang-orang menjalankan pekerjaan.

Terry & Rue (2013) mendefinisikan pengelolaan sebagai proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan dan dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Zakiyudin (2012) mendefinisikan pengelolaan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, Terry dan Rue (2013) juga mendefinisikan pengelolaan sebagai kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional. Jadi pengelolaan merupakan suatu kegiatan dan pelaksanaannya sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola.

Merujuk pada seluruh paparan tentang pengelolaan di atas dan disesuaikan dengan fokus artikel ini maka pengelolaan dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu **orang-orang, proses, dan sistem kekuasaan**. Dari aspek orang, kepala sekolah mempunyai fungsi pokok sebagai pemimpin kinerja kependidikan. Dari aspek proses, pengelolaan adalah kegiatan yang berarah ke bawah, yaitu berupa kerja untuk mencapai tujuan kependidikan. Terakhir, dari aspek sistem kekuasaan, pengelolaan adalah kewenangan atau wewenang pimpinan satuan pendidikan terhadap bawahannya.

B. Definisi konseptual pengelolaan pendidikan

Dalam konteks pendidikan di sekolah, pengelolaan melibatkan seorang pimpinan, yaitu kepala sekolah dengan wewenang pembuat kebijakan untuk mengatur kegiatan pendidikan yang harus dilakukan oleh bawahannya, yaitu tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi hingga pesuruh), serta mengelola seluruh aset penunjang penyelenggaraan pendidikan di suatu satuan pendidikan atau sekolah tertentu.

C. Organizational Citizenship Behavior

Perilaku organisasi mencakup perilaku individu, kelompok, dan perilaku secara keseluruhan dalam struktur organisasi. Keseluruhan aktivitas terkait perilaku organisasi diorientasikan mendapatkan pengetahuan mengenai aspek yang berkaitan dengan perilaku dan bertujuan memperbaiki keefektifan organisasi (Munandar, 2001). Perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif.

Salah satu perilaku positif yang dilakukan bawahan adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan sukarela, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan, dan secara keseluruhan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Organ, 2006 dikutip oleh Ariyani & Zulkarnain, 2017). Selanjutnya, Sarwono & Soeroso (2001) mengutip pendapat Sloat (1999)* dan Organ & Konovski (1989)** bahwa OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri*. OCB tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (job description) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja, serta menerima perintah secara khusus tanpa keluhan**.

Williams & Anderson (1991) yang juga dikutip oleh (Ariyani & Zulkarnain, 2017) mengatakan bahwa secara kontekstual kinerja berhubungan dengan watak sehingga dalam operasionalnya, OCB tidak terlepas dari aspek demografi karyawan di tempat kerja. Penelitian tersebut didukung oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) yang mengatakan bahwa konteks budaya banyak mempengaruhi OCB yang dalam operasionalnya, OCB tidak dapat dipisahkan dari faktor demografis karyawan di tempat kerja. Faktor demografis terdiri dari jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan status kepegawaian.

Smith, Organ, & Near (1983) menyatakan bahwa OCB minimal mencakup dua dimensi secara terpisah, Altruisme (keyakinan atau praktik kepedulian tanpa pamrih dan tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain) dan Generalized Compliance (kepatuhan secara umum). Kepuasan kerja, sebagai ukuran dari suasana hati, menunjukkan jalur prediktif langsung ke Altruisme tetapi tidak untuk Generalized Compliance. Latar belakang tempat tinggal memiliki efek langsung pada kedua dimensi perilaku kewarganegaraan. Kekuatan prediktif variabel lain, seperti dukungan pemimpin independen dan ukuran kepribadian, bervariasi di dua dimensi perilaku OCB tersebut.

Organ (1988) yang juga sejalan dengan Dewi & Perdhana (2016) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efisien dan efektif dari organisasi. Namun, pada tahun 1997, Organ mendefinisikan kembali OCB sebagai bentuk kinerja yang mendukung lingkungan sosial atau psikologis pada tugas atau kewajiban yang telah diberikan.

Ada lima dimensi utama OCB, yaitu altruisme, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. Altruisme merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa paksaan. Contoh perilaku menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang memiliki pekerjaan lebih banyak, atau menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu. Dimensi kedua, *courtesy* merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan organisasi dan membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja, seperti menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka (Organ, 1988).

Dimensi *sportsmanship* diartikan sebagai toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman di tempat kerja. Dimensi ini ditunjukkan oleh seorang bawahan dengan adanya kemauan bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri untuk mengeluh dan mengumpat, tidak membesar-besarkan masalah, dan tidak mencari-cari kesalahan organisasi. Dimensi *conscientiousness* berisikan kinerja yang melebihi minimum. Contohnya tiba lebih awal sehingga lebih siap bekerja atau tepat waktu setiap hari. Terakhir, dimensi *civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi

secara profesional maupun secara sosial. Contohnya, terlibat, peduli, dan ikut bertanggung jawab pada kelangsungan organisasi.

Merujuk pada seluruh paparan tentang OCB di atas dan disesuaikan dengan fokus penelitian maka *organizational citizenship behavior* (OCB) terdiri dari lima indikator, yaitu altruisme, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. Indikator altruisme adalah perilaku tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi yang mencakup wakil kepala sekolah, tenaga tata usaha, penjaga sekolah, petugas kebersihan, hingga juru supir sekolah) untuk saling membantu pekerjaan rekan sejawat secara sukarela. Indikator kedua, *courtesy* adalah perilaku berbuat baik kepada rekan kerja dalam mengatasi masalah untuk kepentingan sekolah dan mencegah timbulnya masalah antar rekan kerja melalui kegiatan menjalin hubungan baik, menghargai hak dan privasi rekan kerja.

Indikator ketiga, *sportsmanship* adalah sikap toleransi terhadap situasi yang kurang diharapkan di sekolah. Manifestasi indikator ini seperti tidak mengeluh, tidak mengumpat, tidak memperbesar masalah, dan tidak mencari kesalahan sekolah terhadap situasi tersebut. Keempat, indikator *conscientiousness* adalah mencakup perilaku tiba lebih awal, siap kerja, dan tepat waktu. Terakhir, indikator *civic virtue* adalah partisipasi sukarela dan dukungan terhadap sekolah secara profesional maupun sosial. Contoh perilaku ini mencakup keterlibatan, kepedulian, dan rasa tanggung jawab pada kelangsungan sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode campuran sebagai modifikasi dari Explanatory Design (Creswell & Clark, 2007). Dalam metode ini, data kuantitatif digunakan sebagai pendukung data kualitatif dan kemudian data tersebut diinterpretasikan sebagai hasil analisis kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini dirancang dalam dua tahap, Tahap-1 dan Tahap-2. Tahap-1 sebagai tahap kualitatif dengan fase kuantitatif implisit. Tahap ini terdiri atas kegiatan studi pendahuluan, analisis strategi pengelolaan berbasis data angket, wawancara, pengamatan proses, dan analisis data kualitatif (OCB). Sementara Tahap-2 sebagai fase interpretasi data hasil proses Tahap-1.

Data kuantitatif diambil menggunakan angket. Data kualitatif berkenaan dengan

pengelolaan pendidikan di ambil melalui kegiatan pengamatan proses dan wawancara. Data kuantitatif dianalisis menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 24 untuk uji Mann Withney kemudian hasilnya diseskripsikan sedangkan data kualitatif dianalisis berdasarkan proses validasi triangulasi, reduksi, dan penyusunan keputusan hasil kualitatif. Selanjutnya dilakukan interpretasi hasil kualitatif didukung oleh hasil analisis data kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data kuantitatif diambil menggunakan angket yang pada masa pandemi Covid-19 ini menggunakan sistem *online*. Sementara data kualitatif berkenaan dengan pengelolaan pendidikan di ambil melalui kegiatan pengamatan proses dan wawancara yang dilakukan secara *offline*.

Data kuantitatif diambil menggunakan 23 pernyataan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terbagi kedalam lima indikator, yaitu altruism (6 pernyataan), *courtesy* (5 pernyataan), *sportsmanship* (5 pernyataan), *conscientiousness* (3 pernyataan), dan *civic virtue* (4 pernyataan). Selanjutnya, wawancara dilakukan menggunakan lembar panduan yang penyusunannya didasarkan pada hasil analisis skor rata-rata setiap indikator OCB di atas. Hasilnya, tersusun tujuh item panduan wawancara. Namun demikian, dalam sesi wawancara ini, selain tujuh butir panduan tersebut, dibuka sesi untuk pertanyaan terbuka. Khusus komponen observasi, dilakukan oleh secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilakukan oleh kedua peneliti sedangkan observasi tidak langsung dilakukan dengan bantuan beberapa guru di SMKN 1 Mataram yang termasuk guru senior dan diyakini amanah dalam memberikan informasi.

Pengisi angket OCB sebagai data kuantitatif terdiri atas 40 orang yang terdiri atas 27 orang guru (9 laki-laki dan 18 perempuan) dan 13 pegawai (6 laki-laki dan 7 perempuan). Dari 27 orang guru tersebut 25 orang berkualifikasi pendidikan sarjana sedangkan dua orang lainnya berkualifikasi pendidikan diploma-4. Sementara, dari 17 orang pegawai tersebut, tujuh orang berkualifikasi pendidikan sarjana, empat orang

berkualifikasi pendidikan SLTA, dan dua orang berkualifikasi di bawah SLTA.

Rata-rata skor OCB untuk guru, dalam skala 4 (empat), dari tertinggi hingga terendah secara berurutan masing-masing terjadi pada indikator ke-4, indikator ke-5, indikator ke-1, indikator ke-2, dan indikator ke-3. Sementara itu, rata-rata skor OCB untuk pegawai, juga dalam skala 4 (empat), dari tertinggi hingga terendah secara berurutan masing-masing terjadi pada indikator ke-5, indikator ke-1, indikator ke-2, indikator ke-4, dan indikator ke-3. Jadi skor OCB untuk guru dan pegawai memiliki kesamaan pada urutan skor terendahnya, yaitu pada indikator ke-3.

OCB Guru dan Pegawai SMKN 1 Mataram

Skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan sikap seseorang terhadap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan perilaku mereka dalam bekerja, khususnya berkenaan dengan pekerjaan-pekerjaan yang secara normatif berada di luar tanggung-jawabnya. Perilaku tersebut terbagi kedalam lima kelompok indikator, yaitu altruism (indikator-1), *courtesy* (indikator-2), *sportsmanship* (indikator-3), *conscientiousness* (indikator-4), dan *civic virtue* (indikator-5).

Berdasar paparan pada alinea di atas, skor OCB guru dan pegawai SMKN 1 Mataram berarti menggambarkan bagaimana para guru dan pegawai di sekolah tersebut berperilaku ataupun bersikap terhadap pekerjaan-pekerjaan yang secara normatif di luar tanggung-jawab mereka tetapi pekerjaan itu secara visual perlu diselesaikan dan mereka juga mampu untuk menyelesaikan. Selain itu, ada kalanya pekerjaan itu menjadi tanggung jawab orang lain yang secara sosial maupun emosional memiliki hubungan yang baik dengan para guru ataupun pegawai di sekolah tersebut.

Untuk memudahkan penyajian hasil penelitian ini, OCB guru dan pegawai SMKN 1 Mataram sebagian disajikan dalam Tabel secara tergabung (Tabel 4.1 dan Tabel 4.2) tetapi sebagian lainnya dipisahkan menjadi dua kelompok, OCB untuk guru (kelompok pertama) (Tabel 4.3) dan OCB pegawai (kelompok kedua) (Tabel 4.4) di sekolah tersebut. Selain pemisahan berdasarkan kualifikasi jabatan sumber data, analisis masing-masing OCB guru dan pegawai juga dilakukan berdasarkan gender.

Tabel 4.1 Skor OCB Guru dan Pegawai SMKN 1 Mataram

| Atribut | Skor OCB | | | |
|------------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| | Guru | | Pegawai | |
| | Skor Rerata | Peringkat | Skor Rerata | Peringkat |
| Rata-rata keseluruhan | 3,26 | - | 3,05 | - |
| Indikator Altruisme | 3,23 | III | 2,97 | IV |
| Indikator <i>Courtesy</i> | 3,13 | IV | 3,06 | III |
| Indikator <i>Sportsmanship</i> | 3,07 | V | 2,91 | V |
| Indikator <i>Conscientiousness</i> | 3,62 | I | 3,23 | I |
| Indikator <i>Civic virtue</i> | 3,42 | II | 3,21 | II |

Tabel 4.2 Skor OCB Tertinggi, Terendah, dan Item Pernyataan-Angket-nya untuk Guru dan Pegawai SMKN 1 Mataram

| Indikator OCB | Skor OCB | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|
| | Guru | | Pegawai | |
| | Tertinggi | Terendah | Tertinggi | Terendah |
| Ind-1 | 3,78 (P-2) | 2,37 (P-5) | 3,31 (P-1) | 2,38 (P-5) |
| Ind-2 | 3,67 (P-7) | 2,56 (P-9) | 3,38 (P-8) | 2,77 (P-9) |
| Ind-3 | 3,37 (P-14) | 3,07 (P-16) | 3,15 (P-14) | 2,46 (P-18) |
| Ind-4 | 3,67 (P-20) | 3,56 (P-19) | 3,31 (P-20) | 3,15 (P-19) |
| Ind-5 | 3,67 (P-23) | 3,04 (P-26) | 3,23 (P-23,24,27) | 3,15 (P-26) |

Catatan: Ind-1 = altruism, ind-2 = sportsmanship, ind-3 = conscientiousness, ind-4 = civic virtue

Tabel 4.1 memperlihatkan skor rata-rata untuk guru dan pegawai SMKN 1 Mataram secara keseluruhan dan untuk setiap indikator OCB beserta posisi peringkatnya. Skor rata-rata OCB untuk keseluruhan guru adalah 3,26 sedangkan untuk pegawai 3,05. Skor ini menunjukkan bawa secara umum guru dan pegawai menyatakan sikap antara setuju hingga sangat setuju terhadap setiap pernyataan OCB. Hal ini didasari pada sistem pemberian skor dalam analisis data, yaitu untuk sikap sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, masing-masing diberi skor 4, 3, 2, dan 1.

Selanjutnya, skor rata-rata pada setiap indikator OCB, untuk guru seluruhnya berada di atas 3,00 sementara untuk pegawai tiga indikator (*courtesy*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*) memiliki skor rata-rata di atas 3,00 sedangkan dua lainnya (indikator altruisme dan *sportsmanship*) memiliki skor rata-rata di bawah 3,00. Jadi pegawai terhadap pernyataan pada kelompok indikator *courtesy*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* bersikap setuju hingga sangat setuju sedangkan terhadap pernyataan pada kelompok indikator altruisme dan *sportsmanship* bersikap tidak setuju hingga setuju.

Berdasar peringkat skor, urutan indikator OCB yang memiliki skor dari tertinggi hingga terendah adalah, untuk guru adalah indikator *conscientiousness*, *civic virtue*, altruisme, *courtesy*, dan terendah *sportsmanship*. Sementara untuk pegawai adalah indikator

conscientiousness, *civic virtue*, *courtesy*, altruisme, dan terendah *sportsmanship*. Jadi baik untuk guru maupun pegawai, indikator *conscientiousness* memiliki skor rata-rata tertinggi sebaliknya indikator *sportsmanship* memiliki skor rata-rata terendah. Perbedaan urutan peringkat skor rata-rata OCB terjadi pada indikator altruisme dan *courtesy*. Pada guru indikator altruisme sebagai skor tertinggi ketiga dan *courtesy* tertinggi keempat tetapi pada pegawai *courtesy* yang memiliki skor tertinggi ketiga dan altruisme tertinggi keempat.

Tabel 4.2 memperlihatkan sebaran skor tertinggi dan terendah pada setiap indikator OCB beserta butir pernyataannya. Pada setiap indikator, baik untuk guru maupun pegawai, skor OCB tertinggi berada pada skor 3,37 sd 3,78 sedangkan pada pegawai, skor OCB tertinggi berate pada skor 3,15 sd 3,38. Selanjutnya pada setiap indikator, untuk skor terendah, pada guru berada pada skor 2,37 sd 3,56 sedangkan pada pegawai, skor OCB terendah berada pada skor 2,38 sd 3,15.

Pada guru, pada indikator altruisme skor tertinggi (3,78) terjadi pada pernyataan p-2 sedang yang terendah (2,37) terjadi pada pernyataan p-5. Pada indikator *courtesy* skor tertinggi (3,67) terjadi pada pernyataan p-7 sedang yang terendah (2,56) terjadi pada pernyataan p-9. Pada indikator *sportsmanship* skor tertinggi (3,37) terjadi pada pernyataan p-14 sedang yang terendah (3,07) terjadi pada

pernyataan p-16. Pada indikator *conscientiousness* skor tertinggi (3,67) terjadi pada pernyataan p-20 sedang yang terendah (3,56) terjadi pada pernyataan p-19. Terakhir, pada indikator *civic virtue* skor tertinggi (3,67) terjadi pada pernyataan p-23 sedang yang terendah (3,04) terjadi pada pernyataan p-26.

Pada pegawai, pada indikator altruisme skor tertinggi (3,31) terjadi pada pernyataan p-1 sedang yang terendah (2,38) terjadi pada pernyataan p-5. Pada indikator *courtesy* skor tertinggi (3,38) terjadi pada pernyataan p-8

sedang yang terendah (2,77) terjadi pada pernyataan p-9. Pada indikator *sportsmanship* skor tertinggi (3,15) terjadi pada pernyataan p-14 sedang yang terendah (2,46) terjadi pada pernyataan p-18. Pada indikator *conscientiousness* skor tertinggi (3,31) terjadi pada pernyataan p-20 sedang yang terendah (3,15) terjadi pada pernyataan p-19. Terakhir, pada indikator *civic virtue* skor tertinggi (3,23) terjadi pada pernyataan p-23, p-24, & p-27 sedang yang terendah (3,15) terjadi pada pernyataan p-26.

Tabel 4.3 Skor Rata-rata OCB Guru SMKN 1 Mataram Laki-laki dan Perempuan beserta Rank-nya

| Gender | Skor Rata-rata OCB Guru SMKN 1 Mataram | | | | | | | | | |
|--------|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|
| | Ind-1 | | Ind-2 | | Ind-3 | | Ind-4 | | Ind-5 | |
| | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk |
| Male | 3.28 | 3 | 3.22 | 4 | 3.11 | 5 | 3.67 | 1 | 3.58 | 2 |
| Female | 3.20 | 3 | 3.04 | 5 | 3.06 | 4 | 3.59 | 1 | 3,33 | 2 |

Catatan: Ind-1 = altruism, ind-2 = sportsmanship, ind-3 = conscientiousness, ind-4 = civic virtue, Sc = Score, Rk = Rank

Tabel 4.3 memperlihatkan skor rata-rata guru laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Mataram untuk setiap indikator OCB, serta peringkat (rank) masing-masing. Dari Tabel tersebut tampak bahwa untuk guru laki-laki maupun perempuan urutan skor OCB dari tertinggi ke lebih rendah adalah pada indikator-4, indikator-5, dan indikator-2. Selanjutnya untuk urutan keempat dan kelima terdapat perbedaan. Untuk guru laki-laki, skor OCB tertinggi ke-4 dan ke-5 adalah pada indikator-2 dan indikator-3

sedangkan untuk guru perempuan pada indikator-3 dan indikator-2. Apabila dilakukan pendekatan skor ke skor 3,00 atau 4,00, maka pada guru laki-laki indikator-4 dan indikator 5 memiliki skor yang lebih dekat ke skor 4,00 sedangkan pada guru perempuan hanya indikator-4 yang memiliki skor lebih dekat ke skor 4,00 daripada ke skor 3,00. Indikator lainnya, baik pada guru laki-laki maupun perempuan memiliki skor yang lebih dekat ke skor 3,00 daripada ke 4,00.

Tabel 4.4 Skor Rata-rata OCB Pegawai SMKN 1 Mataram Laki-laki dan Perempuan beserta Rank-nya

| Gender | Skor Rata-rata OCB Guru SMKN 1 Mataram | | | | | | | | | |
|--------|--|-----|-------|----|-------|-----|-------|----|-------|----|
| | Ind-1 | | Ind-2 | | Ind-3 | | Ind-4 | | Ind-5 | |
| | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk | Sc | Rk |
| Male | 3.03 | 4.5 | 3.17 | 3 | 3.03 | 4.5 | 3.28 | 2 | 3,33 | 1 |
| Female | 2.93 | 4 | 2.97 | 3 | 2.80 | 5 | 3.19 | 1 | 3,11 | 2 |

Catatan: Ind-1 = altruism, ind-2 = sportsmanship, ind-3 = conscientiousness, ind-4 = civic virtue, Sc = Score, Rk = Rank

Tabel 4.4 memperlihatkan skor rata-rata pegawai laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Mataram untuk setiap indikator OCB, serta peringkat (rank) masing-masing. Dari Tabel tersebut tampak bahwa untuk pegawai laki-laki, skor OCB dari tertinggi ke lebih rendah adalah pada indikator-5, indikator-4, dan indikator-2 sedang dua indikator lainnya memiliki peringkat sama karena nilainya sama. Untuk pegawai perempuan, skor OCB dari tertinggi ke lebih rendah adalah pada indikator-4, indikator-5, dan indikator-2, indikator-2, dan terendah indikator-3.

Apabila dilakukan pendekatan skor ke skor 3,00 atau 4,00, maka pada pegawai laki-laki

maupun perempuan tidak ada satu pun indikator OCB yang memiliki skor yang lebih dekat ke skor 4,00. Semua indikator OCB memiliki skor yang lebih dekat ke skor 3,00 daripada ke 4,00.

1) Analisis Perbedaan OCB Guru dan Pegawai SMKN 1 Mataram:

Perbedaan OCB guru dan pegawai SMKN 1 Mataram dianalisis menggunakan uji Mann-Whitney dua ujung dengan bantuan aplikasi statistik SPSS versi 24. Uji statistik dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan OCB guru dan pegawai, perbedaan OCB guru laki-laki dan perempuan, serta perbedaan OCB pegawai laki-

laki dan perempuan. Hasil uji tersebut diperlihatkan masing-masing pada Tabel 4.5, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7.

Tabel 4.5 menunjukkan hasil uji statistic Mann-Withney dengan signifikansi 0,05 untuk melihat perbedaan skor OCB guru dan pegawai

di SMKN 1 Matram. Tabel tersebut memperlihatkan nilai sig. 0,02 dan nilai ini kurang dari 0,05. Dengan hasil ini maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Jadi skor OCB guru dan pegawai SMKN 1 Mataram adalah berbeda.

Tabel 4.5 Perbedaan OCB Guru dan Pegawai SMKN 1 Mataram
Ranks

| | Jenis Pekerjaan | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--|-----------------|----|-----------|--------------|
| Skor OCB Guru & Pegawai SMKN 1 Mataram | Guru | 27 | 23.48 | 634.00 |
| | Pegawai | 13 | 14.31 | 186.00 |
| | Total | 40 | | |

Test Statistics^a

| | Skor OCB Guru & Pegawai SMKN 1 Mataram |
|------------------------|--|
| Mann-Whitney U | 95.000 |
| Wilcoxon W | 186.000 |
| Z | -2.333 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .020 |

a. Grouping Variable: Jenis Pekerjaan

Tabel 4.6 Perbedaan OCB Guru Laki-laki dan Perempuan SMKN 1 Mataram
Ranks

| | Gender | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|------------------------------|-----------|----|-----------|--------------|
| Skor OCB Guru SMKN 1 Mataram | Laki-laki | 9 | 17.06 | 153.50 |
| | Perempuan | 18 | 12.47 | 224.50 |
| | Total | 27 | | |

Test Statistics^a

| | Skor OCB Guru SMKN 1 Mataram |
|------------------------|------------------------------|
| Mann-Whitney U | 53.500 |
| Wilcoxon W | 224.500 |
| Z | -1.417 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .156 |

a. Grouping Variable: Gender

Tabel 4.7 Perbedaan OCB Pegawai Laki-laki dan Perempuan SMKN 1 Mataram
Ranks

| | Gender | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------------------|--------|----|-----------|--------------|
| Skor OCB Pegawai SMKN 1 Mataram | Male | 6 | 8.25 | 49.50 |
| | Female | 7 | 5.93 | 41.50 |
| | Total | 13 | | |

Test Statistics^a

| | The Score of OCB |
|------------------------|------------------|
| Mann-Whitney U | 13.500 |
| Wilcoxon W | 41.500 |
| Z | -1.088 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .277 |

a. Grouping Variable: Gender

Tabel 4.6 menunjukkan hasil uji statistic Mann-Withney dengan signifikansi 0,05 untuk melihat perbedaan skor OCB guru laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Matram. Tabel tersebut memperlihatkan nilai sig. 0,156 dan nilai ini lebih dari 0,05. Dengan hasil ini maka hipotesis nol

diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Jadi skor OCB guru laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Mataram adalah sama.

Tabel 4.7 menunjukkan hasil uji statistic Mann-Withney dengan signifikansi 0,05 untuk melihat perbedaan skor OCB pegawai laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Matram. Tabel

tersebut memperlihatkan nilai sig. 0,277 dan nilai ini lebih dari 0,05. Dengan hasil ini maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Jadi skor OCB pegawai laki-laki dan perempuan di SMKN 1 Mataram adalah sama.

2) Analisis data Kualitatif

a) *Data Hasil Observasi Kinerja Kepala SMKN 1 Mataram dalam mengembangkan OCB:* Observasi dilakukan oleh secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilakukan oleh ketua tim peneliti dengan cara melibatkan diri dalam beberapa kegiatan SMKN 1 Mataram. Sementara, observasi tidak langsung dilakukan dengan bantuan guru/pegawai di sekolah tersebut dengan cara mengamati aktivitas kepala SMKN 1 Mataram. Hasilnya dapat dikelompokkan kedalam dua bagian, aktivitas dalam kegiatan formal dan non-formal.

b) *Aktivitas Kepala SMKN 1 Mataram dalam Kegiatan Formal: Aktivitas di forum rapat:* Secara umum, penyampaian pesan dalam kegiatan rapat adalah terkendali dan sesuai dengan konteks rapat yang diagendakan. Terkait dengan posisinya sebagai pimpinan sekolah, dalam berbicara terkesan lugas, apa adanya, tidak ada tendensi ini dihargai secara berlebihan. *Aktivitas di forum umum:* Dalam forum kegiatan formal seperti upacara, pidato resmi di depan guru, pegawai, dan siswa dalam suatu kegiatan sekolah sepanjang pengamatan peneliti, pimpinan sekolah dalam berbicara tetap menampilkan kelugasan dan kekeluargaan.

c) *Aktivitas Kepala SMKN 1 Mataram dalam Kegiatan Non-Formal*

Aktivitas di Lingkungan Sekolah: Kepala SMKN 1 Mataram (pimpinan sekolah), dalam kegiatan non formal di lingkungan sekolah, dalam kondisi yang memungkinkan seringkali melebur dengan para guru dan pegawai dengan jalinan komunikasi yang lebih bersifat kekeluargaan. Secara sosial, dalam kondisi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: a) tidak menempatkan perbedaan jabatan sebagai dinding pemisah jalur komunikasi, b) tidak segan menjalin komunikasi dengan guru maupun pegawai dengan pendekatan kebersamaan berbasis makanan ringan maupun berat, c) tidak melarang guru maupun pegawai, pada situasi yang memungkinkan untuk sekedar melepas kepenatan kinerjanya dengan cara bernyanyi seperti berkaraoke, d) dalam kondisi tertentu, secara sengaja mengunjungi ruang tempat berkerumun para guru atau pegawai dan

selanjutnya mengadakan komunikasi kekeluargaan, e) menjalin komunikasi dengan guru dan pegawai dengan pendekatan kebersamaan berbasis kuliner yang sengaja difasilitasi oleh kepala sekolah, serta f) sangat wellcome terhadap kehadiran anggota keluarga dari guru maupun pegawai.

Aktivitas Mataram di Luar Lingkungan Sekolah: Kepala SMKN 1 Mataram (pimpinan sekolah), dalam kegiatan non formal di luar lingkungan sekolah, secara umum tidak berbeda dengan di lingkungan sekolah. Dalam menempatkan diri dalam acara bersantai cenderung tidak membuat situasi pengelompokkan khusus antara para staff pimpinan dan bawahan. Kalau itu terjadi, pada dasarnya bukan inisiatif pimpinan sekolah melainkan inisiatif bawahan yang merasa sungkan apabila dalam posisi terlalu dekat dengan pimpinan sekolah. Hal ini sejalan dengan fasilitas akomodasi tidak pernah menginstruksikan adanya persiapan khusus untuk pimpinan sekolah beserta staff terdekat di bawahnya.

d) *Data Hasil Wawancara Kinerja Kepala SMKN 1 Mataram dalam mengembangkan OCB:* Wawancara dilakukan kepada Kepala SMKN 1 Mataram untuk menggali informasi mengenai strategi pengembangan OCB para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Wawancara dilakukan pada tanggal 27 sampai dengan 28 Juni 2020. Berikut ini ditampilkan skrip proses wawancaranya:

Pertanyaan-1 : Dari lima indikator, skor OCB guru tertinggi pada indikator keempat (*Conscientiousness*) yaitu kinerja yang melebihi minimum seperti tiba lebih awal atau tepat waktu sehingga lebih siap bekerja setiap hari, bagaimana strategi yang Bapak lakukan seiring dengan tingginya skor indikator ini?

Jawaban : “Rendahnya skor untuk pegawai dikarenakan faktor kebiasaan pegawai dari dulu tidak memperoleh teguran, salah satunya mungkin hubungan/kedekatan KTU dengan pimpinan sebelumnya, sehingga jarang mendapat teguran. Selain itu, pimpinan tidak menunjukkan kewibawaan sehingga aturan itu menjadi longgar. Tetapi, di masa saya, saya coba memperketat aturan dan membentuk kembali kedisiplinan para pegawai.”

“Guru sendiri, saya lihat memang dari awal sudah sangat baik, disiplinnya bagus sehingga tidak heran skornya tinggi. Untuk strateginya, saya tetap melakukan pendekatan baik secara formal maupun informal kepada guru dengan pegawai. Terutama

melakukan pendekatan khusus terhadap pegawai dengan tidak membuat batasan, diperlakukan seperti layaknya teman.”

Pertanyaan-2 : Apakah rencana ini bersifat formal melalui agenda khusus atau lebih bersifat informal? Misal cenderung menggunakan pendekatan pertemuan resmi atau kekeluargaan.

Jawaban : “Sebelumnya jarang adanya pertemuan akhirnya diadakan pertemuan rutin bulanan, triwulan dan sudah beberapa kali pertemuan yang di agendakan.”

Pertanyaan-3 : Bagaimana efektivitas implementasi pengelolaan pendidikan berbasis OCB dalam mencapai tujuan pendidikan di SMKN 1 Mataram?

Jawaban : “Meskipun beberapa indikator nilai skornya rendah tetapi untuk kinerja pegawai bagus. Dibuktikan dari penyelesaian tugas seperti membuat laporan dan sebagainya selalu tepat waktu, bahkan dari Dinas pun mengakui kinerja sekolah kami bagus.”

Pertanyaan-4 : Dari lima indikator, indicator *Sportmanship* memiliki nilai terendah baik untuk guru maupun pegawai. Kenapa bisa begitu? Bagaimana strategi yang Bapak lakukan seiring dengan rendahnya skor pada indikator tersebut?

Jawaban : “Saya akui memang dan saya rasakan beberapa pegawai dan guru seperti kurang puas terhadap manajemen yang ada, sehingga tidak jarang mereka mengeluh. Beberapa dari mereka bahkan sudah mengeluhkan ke saya terkait manajemen yang ada. berangkat dari keluhan-keluhan mereka, saya mulai memperhatikan terutama untuk kesejahteraan mereka (bonus/gaji) yang sebelumnya memang ada kesenjangan gaji. Tetapi Alhamdulillah sekarang, melihat beban kerja yang sama dari mereka, saya mulai menyetarakan gaji mereka.”

“Selain itu, saya juga sudah mengapresiasi pegawai dan guru yang memiliki kinerja yang bagus. Dan saya juga akan mencoba memberikan reward kepada pegawai dan guru sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerjanya, tetapi saya juga mengkhawatirkan nantinya reward tersebut dapat membentuk mindset mereka dalam bekerja (pamrih).”

Pertanyaan-5 : Berdasarkan konversi skor angket, angka OCB guru 3,16 itu berada di antara setuju dan sangat setuju sementara angka OCB pegawai 2,93 yang sedikit di bawah kategori setuju. Bagaimana menurut Bapak?

Jawaban : “Terkait konversi skor angket yang berbeda. Balik lagi, persepsi orang berbeda-beda, cara pandang dan jawaban mereka terhadap pertanyaan-pertanyaan angket tentu berbeda juga, hal demikian kemungkinan karena faktor tingkat pendidikan mereka yang berbeda.”

Pertanyaan-6 : Tiga dari kelima indikator OCB yaitu: *Altruisme*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* skor ketiganya untuk guru dengan pegawai berbeda.

Dimana skor guru lebih tinggi dibandingkan dengan skor pegawai. Bagaimana menurut bapak?

Jawaban : “Pegawai (Staf Tata Usaha) yang seharusnya bertugas melayani harus datang lebih awal tetapi tidak demikian membuat proses pelayanan yang seharusnya diberikan oleh staf tata usaha menjadi terhambat. Karena tupoksi para staf tata usaha yang berbeda-beda, menyebabkan apabila salah satu staf terlambat, staf yang lain tidak bisa menggantikan. Oleh karena itu, saya akan mengatur kembali manajemen seperti merolling tupoksi pegawai dimaksudkan agar semua pegawai mampu melakukan pekerjaan dan saling membantu sehingga jika ada kekosongan dapat digantikan oleh orang lain.”

Pembahasan

Pembahasan hasil analisis data kuantitatif:

Hasil analisis statistik menunjukkan adanya perbedaan skor Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru dan pegawai di SMKN 1 Mataram (Tabel 4.5) sedangkan dari aspek gender, baik para guru maupun pegawai, tidak ada perbedaan skor OCB (Tabel 4.6 dan Tabel 4.7). Selanjutnya, hasil analisis lain menunjukkan bahwa pada setiap indikator OCB respon guru memberikan skor yang lebih tinggi dari respon pegawai (Tabel 4.1). Skor OCB guru pada keseluruhan indikator lebih besar dari 3,00 sedangkan skor OCB pegawai dua indikator lebih dari 3,00 dan dua lainnya kurang dari 3,00.

Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa indikator keempat, *conscientiousness*, memiliki skor OCB tertinggi dari skor empat indikator lainnya. Skor rata-rata OCB pada indikator ini 3,62 (Tabel 4.1) dan skor tertinggi pada indikator ini adalah 3,67 untuk guru pada pernyataan nomor 20 dan 3,23 untuk pegawai juga pada pernyataan nomor 20 (Tabel 4.2). Kondisi sebaliknya terjadi pada indikator OCB *sportsmanship*. Indikator ini menunjukkan skor rata-rata OCB paling rendah, yaitu 3,07 untuk guru dan 2,91 untuk pegawai (Tabel 4.1) dan skor terendah pada indikator ini adalah 2,37 untuk guru pada pernyataan nomor 18 dan 2,46 untuk pegawai juga pada pernyataan nomor 18 (Tabel 4.2).

Pernyataan nomor 20 adalah berbunyi: “Saya datang ke sekolah berarti saya siap menyelesaikan semua pekerjaan yang ditugaskan.” sedangkan pernyataan nomor 18 adalah berbunyi: “Saya memilih bersikap diam dan menerima ketika dirasakan lingkungan kerja di sekolah tidak nyaman.” Pernyataan nomor pernyataan 20 pada guru memiliki skor rata-rata OCB 3,62 yang lebih dekat ke 4,00 sedangkan

pada pegawai memiliki skor rata-rata OCB 3,23 yang lebih dekat ke 3,00. Sementara, pernyataan nomor 18 memiliki skor rata-rata OCB pada guru 3,07 dan pada pegawai 2,91 yang keduanya lebih dekat ke 3,00. Secara kualitatif skor 4,00 berarti sikap sangat setuju sedangkan skor 3,00 berarti sikap setuju. Jadi berdasar hal ini, para guru bersikap sangat setuju terhadap pernyataan OCB nomor 20 dan setuju terhadap pernyataan OCB nomor 18 sedangkan pegawai baik pada pernyataan OCB nomor 20 maupun 18 bersikap setuju.

Berdasar paparan dua alinea di atas maka dapat diartikan bahwa jenis pekerjaan berpengaruh terhadap perilaku OCB sedangkan gender tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB, baik bagi guru maupun pegawai. Selanjutnya secara kualitatif secara umum guru memiliki sikap sangat setuju terhadap semua pernyataan terakut dengan indikator OCB conscientiousness, terutama terhadap pernyataan bahwa kedatangan mereka ke sekolah menunjukkan siap untuk menyelesaikan pekerjaan sedangkan terhadap semua pernyataan pada lima indikator OCB lainnya cenderung memilih sikap setuju. Sementara itu, secara umum pegawai memiliki sikap setuju pada semua pernyataan pada seluruh indikator OCB.

Pada guru, terdapat perbedaan urutan peringkat skor OCB pada guru laki-laki dan perempuan. Dari skor tertinggi hingga terendah, pada guru laki-laki, secara berurutan adalah pada indikator keempat (conscientiousness), kelima (civic virtue), kesatu (altruism), kedua (courtesy), dan ketiga (sportsmanship). Sementara pada guru perempuan, dari skor tertinggi hingga terendah secara berurutan adalah pada indikator keempat (conscientiousness), kelima (civic virtue), kesatu (altruism), indikator ketiga (sportsmanship), dan terakhir kedua (courtesy), (Tabel 4.3).

Pada pegawai, terdapat perbedaan urutan peringkat skor OCB pada guru laki-laki dan perempuan. Dari skor tertinggi hingga terendah, pada guru laki-laki, secara berurutan adalah pada indikator kelima (civic virtue), keempat (conscientiousness), kedua (courtesy), dan kesatu (altruism) dan ketiga (sportsmanship) secara bersama-sama. Sementara pada guru perempuan, dari skor tertinggi hingga terendah secara berurutan adalah pada indikator keempat (conscientiousness), kelima (civic virtue), kedua (courtesy), kesatu (altruism), dan terakhir indikator ketiga (sportsmanship) (Tabel 4.4).

Pembahasan hasil analisis data Kualitatif:

Pembahasan hasil analisis data observasi: Berdasar hasil analisis data observasi penulis mengelompokkan pimpinan SMKN 1 Mataram sebagai sosok pemimpin yang demokratis dan konsultatif. Aspek demokratis tergambar antara lain bahwa pemimpin sekolah ini dalam mencari dan membuat suatu keputusan cenderung mau mendengarkan pendapat dari bawahannya, baik dari wakil kepala sekolah maupun dari para guru dan pegawainya. Sebagai contoh, pimpinan sekolah ini secara umum selalu mempertimbangkan setiap pendapat atau usul dari bawahannya. Sekalipun pada akhirnya pendapat itu belum tentu disetujui tetapi saat pendapat itu disampaikan oleh bawahannya tidak secara spontan ditolaknya bahkan sering dijawab dengan kata “ya”.

Aspek konsultatif untuk kepemimpinan kepala SMKN 1 Mataram dapat dideskripsikan sebagai berikut: Dalam menggali informasi sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan suatu keputusan, pimpinan sekolah ini hampir selalu menggali informasi dari para bawahannya. Ia menggali informasi dengan cara bertanya dan/atau meminta pertimbangan kepada para bawahannya. Hal ini sering dilakukan secara tidak formal baik dalam komunikasi individual maupun berkelompok. Selain itu, penggalian informasi ini juga sering dilakukan dalam situasi ngobrol secara santai.

Pembahasan hasil analisis data wawancara:

Dalam kegiatan wawancara, fokus pembicaraan lebih banyak diarahkan pada upaya strategis pimpinan sekolah dalam mengembangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) bagi bawahannya. Pertanyaan-pertanyaan lebih banyak dihubungkan hasil analisis data kuantitatif OCB, khususnya terkait dengan disposisi OCB para guru dan pegawai. Pertanyaan juga didasarkan pada fakta bahwa perilaku OCB guru lebih baik daripada pegawai. Selain itu juga didasarkan pada peringkat skor OCB pada guru dan pegawai.

Terhadap fakta OCB dalam alinea di atas, pimpinan sekolah menyampaikan berberapa argumentasi, seperti: 1) dari guru pegawai tidak memperoleh teguran, 2) adanya hubungan/kedekatan KTU dengan pimpinan sekolah sebelum, 3) aturan bersifat longgar, 4) guru sejak awal sudah baik, 5) disiplin guru baik, 5) jarang ada pertemuan, 6) beberapa pegawai dan guru kurang puas terhadap implementasi

manajemen yang ada, dan 7) adanya kesenjangan tingkat pendidikan guru dan pegawai.

Selanjutnya, pimpinan sekolah dalam kegiatan wawancara ini juga menyampaikan strategi yang diterapkan atau akan diterapkan dalam berupaya mengembangkan OCB guru dan pegawai. Strateginya adalah: 1) menerapkan aturan secara ketat, 2) mengembangkan sikap disiplin kepada pegawai, 3) melakukan pendekatan formal dan informal kepada guru dan pegawai, 4) melakukan pendekatan khusus terhadap pegawai dengan memperlakukan sebagai teman, 5) mengadakan pertemuan rutin, bulanan dan triwulan, 6) memperhatikan kesejahteraan guru dan pegawai tertentu, 7) memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang memiliki kinerja bagus, 8) menata kembali manajemen, dan 9) merotasi tupoksi pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh (dengan signifikansi 0,05) jenis jabatan (guru dan pegawai) terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) di SMKN 1 Mataram. Namun demikian tidak ada pengaruh gender terhadap perilaku OCB baik untuk guru maupun pegawai di SMKN 1 Mataram. Hasil analisis skor menunjukkan bahwa guru memiliki perilaku OCB lebih baik daripada pegawai di SMKN 1 Mataram. Secara umum, dari urutan yang terbaik, perilaku OCB adalah pada indikator conscientiousness, civic virtue, altruism, courtesy, dan sportsmanship untuk guru dan pada indikator conscientiousness, civic virtue, courtesy, altruism, dan sportsmanship untuk pegawai.

Kepala SMKN 1 Mataram dalam menjalankan tugasnya cenderung menunjukkan kepemimpinan yang bersifat demokratis dan konsultatif. Ia lebih bersifat terbuka, mau mendengar dan memperhatikan setiap usul atau pendapat dari bawahannya. Dalam mengembangkan suatu keputusan lebih dahulu berkomunikasi kepada bawahannya baik melalui forum formal maupun non-formal.

Dalam mengembangkan OCB kepada bawahannya, ia menerapkan strategi sebagai berikut: 1) menerapkan aturan secara ketat, 2) mengembangkan sikap disiplin kepada pegawai, 3) melakukan pendekatan formal dan informal kepada guru dan pegawai, 4) melakukan pendekatan khusus terhadap pegawai dengan memperlakukan sebagai teman, 5) mengadakan

pertemuan rutin, bulanan dan triwulan, 6) memperhatikan kesejahteraan guru dan pegawai tertentu, 7) memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang memiliki kinerja bagus, 8) menata kembali manajemen, dan 9) merotasi tupoksi pegawai.

Data penelitian, khususnya yang bersifat kualitatif dan yang dieksplorasi melalui kegiatan wawancara hanya menggunakan kepala sekolah sebagai informan. Untuk keperluan triangulasi data, ada baiknya, melibatkan wakasek, guru, dan pegawai secara representative sebagai informan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Universitas Mataram dan jajarannya, pimpinan Pascasarjana Universitas Mataram beserta jajarannya, serta lembaga penelitian Universitas Mataram yang telah bersama-sama menyetujui dan membiayai penelitian kami melalui dana PNBPN 2020. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan staf SMKN 1 Kota Mataram yang telah mengizinkan kami untuk meneliti sekolah ini. Akhir kata, kami juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini.

REFERENSI

- Ariyani, M. & Zulkarnain, D., (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Guru Ditinjau dari Faktor Demografi. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Vol. 6(2) Oktober. DOI: <https://doi.org/10.21009/JPPP.062.03>
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P., (2007). *Mixed Methods Research*. USA: Sage Publications, Inc., 71–75
- Dewi, R. M. & Perdhana, M. S. (2016). Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*, Vol 5(2), Hal 1-9.
- Kompri (2015). *Manajemen Pendidikan 1*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Moekijat (2005). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, cetakan ke-9. Bandung: Mandar Maju.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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*, Vol 26(3), p. 513-563.
- Prihatin, E., (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sarwono, Slamet, S. & Soeroso, Amiluhur (2001). Determinasi Demografi terhadap Karikatif Keorganisasian. *Journal Siasat Bisnis*, Vol 1(6), hal 21-37.
- Smith, C. Ann, Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4), p. 653-663.
- Terry, G. R. & Rue, L. W. alih bahasa Ticoalu, G. A. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*, cetakan ke-13. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Williams, Larry, J. & Anderson, Stella, E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol 17(3), DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
- Zakiyudin, A. (2012). *Sistem Informasi Manajemen*, Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.