

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI TERHADAP PERSEPSI EFEKTIVITAS SEKOLAH PADA SUATU SEKOLAH KRISTEN TANGERANG [THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON THE PERCEIVED SCHOOL EFFECTIVENESS AT A CHRISTIAN HIGH SCHOOL IN TANGERANG]

Iwan Seciady¹, Niko Sudibjo²

¹UPH College, Tangerang, BANTEN

²Universitas Pelita Harapan, Tangerang, BANTEN

Correspondence email: iwan.seciady@gmail.com

ABSTRACT

The researcher's observations at XYZ Christian high school in Karawaci showed that strong communication channels between school leaders and employees appeared to be lacking. A pre-research questionnaire showed two kinds of employees' perceptions of the school's effectiveness, namely positive and negative. Thus, the researcher wanted to discover what factors existed in the school that influenced the perceived school effectiveness, especially related to the communication patterns of school leaders, the organizational culture of the school, and the organizational citizenship behavior of each teacher. The research subjects were 62 employees who worked at the school. The research design used was a regression study with a quantitative approach. The results showed that the school leaders' communication patterns, the school's organizational culture, and the organizational citizenship behavior of the teachers influenced the perceived school effectiveness positively.

Keywords: leadership, organizational citizenship behavior, school management

ABSTRAK

Observasi peneliti terhadap sekolah Kristen XYZ di Karawaci memperlihatkan kecenderungan bahwa sekolah tidak memiliki ragam saluran komunikasi pemimpin sekolah yang kuat kepada para pihak karyawan, namun pra-penelitian memperlihatkan terdapat dua macam persepsi karyawan sekolah mengenai efektivitas sekolah SMA XYZ, yaitu perspektif positif dan perspektif negatif. Dengan demikian, peneliti ingin mencari tahu pengaruh setiap faktor-faktor yang ada di dalam sekolah ini khususnya terkait dengan budaya organisasi pada sekolah dan perilaku kewargaan organisasi dari setiap guru terhadap persepsi efektivitas sekolah SMA XYZ tersebut. Subyek penelitian berjumlah 62 karyawan yang bekerja di SMA XYZ. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian regresi dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi terhadap persepsi efektivitas sekolah.

Kata Kunci: kepemimpinan, kewargaan karyawan, manajemen sekolah.

Pendahuluan

Sekolah Kristen XYZ di Karawaci adalah sebuah sekolah nasional di wilayah Karawaci, Tangerang dan sudah berdiri kurang lebih enam (6) tahun. Sekolah ini sudah terakreditasi A dan mampu mencapai pertumbuhan dari segi jumlah murid, jumlah guru, dan juga prestasi dalam perlombaan akademik, terlebih lagi program non-akademik. Meskipun demikian, pre-kuesioner yang diambil terhadap para karyawan sekolah XYZ (guru & staf) memperlihatkan bahwa pemahaman karyawan sekolah terhadap efektivitas sekolah XYZ serta persepsi karyawan sekolah XYZ terhadap efektivitas sekolah XYZ begitu beragam. Dalam kuesioner awal yang peneliti sebar, hasil yang didapatkan merujuk kepada persepsi efektivitas sekolah XYZ yang dapat dikatakan sudah efektif (10 dari 14 responden menjawab bahwa sekolah sangat efektif).

Berbeda dengan hasil kuesioner awal ini, ketika para responden diminta untuk menjelaskan persepsi mereka akan anggapan mereka terhadap efektivitas sekolah XYZ, responden memberikan alasan bagaimana pengambilan keputusan dipersepsikan sebagai tersentralisir dan kurangnya komunikasi dua arah dalam pengambilan keputusan. Pola pikir negatif ini secara implisit mengarah kepada persepsi efektivitas sekolah XYZ yang kurang baik.

Pendidikan Kristen sendiri secara sifat jauh berbeda dengan natur pendidikan pada umumnya, khususnya dikarenakan natur pendidikan Kristen yang mendasarkan keseluruhan proses di dalamnya kepada perintah Allah yang menyatakan bahwa fungsi dan arahan pendidikan adalah untuk peringatan akan eksistensi dan kemuliaan Allah yang nyata dalam ciptaanNya (Ulangan 6: 6-9, Roma 1: 19-20, & Pengkotchah 3: 11a). Merujuk kepada natur unik dari pendidikan Kristen ini, maka usaha pendidikan Kristen mensyaratkan perlu berakarnya seluruh bagian proses, input, dan output sistem pendidikan yang ada kepada sebuah visi Alkitabiah.

Dalam konteks sekolah Kristen dan penelitian akan efektivitas sekolah, McGavran (2013, 4) menunjukkan bahwa meskipun ada badan yang memberi penghargaan kepada sekolah Kristen dalam penyelenggaraan pendidikannya, tetapi tetap penelitian konstruk efektivitas sekolah Kristen ini menantang untuk diteliti dan hampir tidak ada penelitian menyeluruh terhadap konstruk ini.

Efektivitas Organisasi Sekolah

APHS (2012, 13) memberikan definisi efektivitas organisasi sebagai peningkatan performa, kapasitas, dan hasil output dari organisasi dengan menggunakan pendekatan menyeluruh kepada seluruh bagian organisasi (sistemik) dan langkah-langkah strategis yang terukur (sistematik). Definisi efektivitas organisasi secara umum ini tidak serta merta dapat diterapkan untuk organisasi sekolah, dikarenakan perbedaan struktur dibandingkan dengan organisasi-organisasi lainnya.

Rai & Prakash (2014, 42) memberikan sebuah definisi yang lebih tepat menggambarkan peranan efektivitas sekolah sebagai sebuah organisasi. Menurut mereka, efektivitas sekolah adalah derajat kesuksesan sebuah sekolah mencapai tujuan edukatif sekolah itu sendiri dan dapat diukur dalam tiga area ukur yaitu area administrasi, area pengajaran, dan area pelayanan sekolah. Cannata, Haynes, & Smith dalam risetnya terhadap literatur komponen sekolah yang efektif juga mengidentifikasi bahwa

sekolah yang efektif memberikan ruang kepada perkembangan proses teknis administratif dalam sekolah dengan adanya penggunaan data dan akuntabilitas yang sistemik (2013, 41).

Dalam sudut pandang iman Kristen, pendidikan yang efektif tidaklah sekedar sistem dukungan institusi, teknis administratif, dan penggunaan data yang baik, akan tetapi kesesuaian peranan institusi pendidikan tersebut dengan konteks peranan pendidikan secara alkitabiah. Institusi pendidikan dalam konteks alkitabiah terlihat pertama kali saat Allah memberikan perintah kepada bangsa Israel ketika meninggalkan wilayah Mesir. Pada konteks ini, Allah memberikan perintah kepada bangsa Israel untuk menjadi umat-Nya dengan menaati perintah-perintah Allah. Perintah Allah ini kemudian kita lebih kenal dengan nama *Decalogue* (10 perintah Allah). Setelah memberikan perintah-perintah ini, Allah memeteraikan perintah-Nya dengan memberikan satu lagi perintah pengikat, yaitu Shema – pendistribusian perintah Allah kepada generasi selanjutnya melalui pendidikan keluarga.

David Dockery (2008, 109-110) menjelaskan bahwa pendidikan Kristen adalah pendidikan yang bukan saja mengembangkan pola pikir dan pola hidup Kristen, namun pendidikan Kristen juga adalah bagaimana membangun komunitas pembelajar yang berpusat kepada tindakan penyembahan kepada Allah. Albert Greene (1998, 279) menegaskan hal ini, bahwa tujuan yang membedakan institusi pendidikan Kristen dengan institusi lain adalah bagaimana menggunakan keseluruhan kegiatan dan didikan yang ada sebagai wadah siswa bertumbuh menjadi agen rekonsiliasi Allah dalam pandangan wawasan dunia yang berpusat kepada pengetahuan terhadap Allah. Dengan kata lain, institusi pendidikan Kristen memiliki peranan yang bersandar kepada esensi ini, untuk mengubah paradigma siswa dalam pengetahuan akan Allah. Standar inilah yang dapat menjadi barometer apakah sekolah Kristen sudah menjalankan fungsi sejatinya secara efektif di hadapan Allah atau tidak.

Budaya Organisasi

Sobirin menggambarkan organisasi sebagai sebuah *living system* yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan, memiliki keterkaitan dengan nilai (*value-bound*) dan memiliki budaya (2014, 8.36). Colquitt, LePine, & Wesson (2013, 534) menandakan bahwa budaya organisasi sebagai sebuah pengetahuan sosial bersama mengenai peraturan, norma dan nilai yang membentuk perilaku dan sikap para karyawan. Merujuk kepada

pendefinisian tersebut, pengetahuan bersama ini dapat bersifat etis maupun prosedural, atau bahkan hal-hal standar yang diberlakukan organisasi sebagai visi organisasi tersebut.

Goffee & Jones (2000, dalam Dalkir, 2017, 228) mencetuskan pengklasifikasian budaya organisasi berdasarkan kepada dua faktor yang relatif mudah untuk diukur, yaitu tingkat sosialisasi di dalam organisasi dan tingkat solidaritas para pekerja. Terdapat empat tipe budaya organisasi berdasarkan pembagian menurut faktor-faktor ini, yaitu:

1. Budaya Terpisah-pisah (*fragmented*) – organisasi yang memiliki tingkat sosialisasi para pekerja dan tingkat solidaritas yang rendah. Karyawan bekerja secara individual serta kurang terdapat perasaan memiliki organisasi dalam diri individu yang ada.
2. Budaya Tentara Bayaran (*mercenary*) – organisasi yang memiliki tingkat sosialisasi di antara karyawan yang rendah, namun memiliki tingkat solidaritas yang tinggi. Kinerja organisasi tinggi, dikarenakan fokus dari organisasi tipe ini adalah bagaimana tujuan organisasi dapat diraih secara obyektif.
3. Budaya Jejaring (*networked*) – organisasi yang memiliki tingkat sosialisasi yang tinggi, namun tingkat solidaritas yang rendah. Tingkat kekeluargaan karyawan yang tinggi, namun efisiensi pekerjaan rendah dikarenakan tingginya sosialisasi yang dilakukan para pekerja
4. Budaya Komunal (*communal*) – organisasi yang memiliki budaya ini adalah organisasi yang kedua tingkat sosialisasi dan solidaritasnya tinggi. Pemimpin organisasi inspirasional dan para karyawan dapat merasa memiliki organisasi dan memberikan kinerja yang optimal.

Dalam konteks SMA XYZ, SMA XYZ merumuskan budaya organisasi yang tercantum dalam *handbook* resmi sekolah sebagai bentuk perwujudan nilai, wawasan dunia, dan budaya karyawan sekolah. Nilai-nilai ini dibuat berdasarkan prinsip alkitabiah yang sekolah SMA XYZ anut dan percaya baik untuk dipegang oleh setiap karyawan sekolah. Nilai-nilai budaya SMA XYZ ini adalah sebagai yang tercantum dalam halaman berikutnya:

1. Ketaatan – Budaya ketaatan ini adalah bahwa setiap karyawan sekolah bertanggung jawab untuk taat kepada otoritas tanpa memandang kepribadian, kelebihan, dan kekurangan (Ulangan 5: 16).

2. Kejujuran – Memberikan informasi sesuai kenyataan, lurus hati, ikhlas, dan tidak curang. Kejujuran diharapkan sebagai dasar komunikasi efektif dan sebagai pengembangan integritas diri (Amsal 20: 11).
3. Kemandirian – Budaya ini dipahami sebagai kemampuan mengerjakan segala sesuatu tanpa ketergantungan penuh kepada orang lain serta mengembangkan inisiatif dan tanggung jawab diri (Pengkotbah 9: 10).
4. Kedewasaan – Kematangan individu dalam berpikir, berkata, dan perbuatan dalam relasi dengan orang lain (1 Tim 4: 12).
5. Kepemimpinan yang Melayani – Individu merepresentasikan kehadiran Allah lewat tindakan kepemimpinan yang ada (Yoh 13: 14 & Luk 22: 26).
6. Kemajemukan Budaya – Kemampuan menghormati dan membangun satu sama lain di tengah-tengah ragam budaya, keluarga, suku, ras, ekonomi, agama, dan hal lainnya (1 Korintus 12: 12).

Budaya organisasi SMA XYZ adalah perwujudan wawasan dunia Kristen yang dianut sekolah sebagai representasi pelayanan organisasi terhadap Allah dan menjadi dasar interaksi dan perilaku karyawan dalam organisasi secara kolektif.

Perilaku Kewargaan Organisasi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasi diterangkan oleh Greenberg & Baron sebagai konsep karyawan yang melakukan pekerjaan melebihi tugas dan tanggung jawab serta beban yang diharuskan dan dideskripsikan oleh institusi tempat karyawan tersebut bekerja (2000, dalam Cogaltay & Karadag, 2016, 608). Perilaku kewargaan organisasi berdampak positif dalam meningkatkan kualitas kerja, efisiensi kerja, kesuksesan yang terus terjaga, dan dampak positif lainnya kepada pekerja secara individu maupun kepada organisasi secara umum (Alanoğlu & Demirtaş, 2016, 36).

Colquitt, dkk. (2013, 39) mengkategorikan perilaku kewargaan organisasi dalam dua kategori, yaitu perilaku yang bersifat personal dan perilaku yang bersifat organisasional. Adapun Colquitt mengidentifikasi tiga (3) macam perilaku kewargaan yang bersifat organisasional ini (2013, 40-41):

1. *Voice* (Bersuara) – Karyawan organisasi yang baik ketika bereaksi terhadap peraturan buruk atau kebijakan yang kurang baik akan mencoba berbicara dan menawarkan saran-saran yang membangun untuk perubahan dalam organisasi dibandingkan bersungut-sungut dan hanya memberikan komplain.
2. *Civic Virtue* (Kebajikan Kewargaan) – Karyawan organisasi yang baik akan berpartisipasi mendalam terhadap operasional organisasi dengan menghadiri secara sukarela pertemuan-pertemuan fungsional, membaca dan mengikuti pengumuman organisasi maupun berita-berita yang dapat mempengaruhi operasional organisasi
3. *Boosterism* (Semangat Positif) – Karyawan organisasi yang baik akan merepresentasikan organisasi mereka dengan cara yang positif di depan publik, ketika mereka tidak berada dalam kantor dan tidak sedang bekerja. Mereka akan memberikan informasi yang membangun mengenai organisasi mereka dan menyimpan cerita-cerita negatif untuk kalangan sendiri.

Dalam membahas perilaku seorang individu, pembahasan tidak akan terlepas dari apa yang individu tersebut miliki di dalam pemikiran dan imannya. Terdapat perbedaan perilaku antara individu yang memiliki iman kepada Allah Tritunggal dengan individu lainnya. Paulus menekankan hal ini dalam suratannya ke jemaat Efesus bahwa orang percaya adalah warga negara surga yang dipersatukan dalam Kristus (Efesus 2: 18-20). Fakta bahwa seluruh jemaat orang percaya adalah satu warga kerajaan Allah membawa perspektif dalam perilaku orang percaya kepada sesama warga negara surga dalam kehidupannya sehari-hari.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep kewargaan dalam konteks orang percaya berbicara mengenai kesatuan jemaat sebagai sarana untuk memberitakan Kristus dan memberi kesaksian kepada dunia. Secara aplikatif, Petrus mengingatkan jemaat bahwa sebagai sesama warga negara surga yang telah dimurnikan oleh kebenaran Allah, maka kondisi mengasihi satu sama lain orang percaya adalah hal yang seharusnya terjadi sebagai sebuah kesaksian internal terhadap komunitas lainnya (1 Petrus 1: 22 dan 1 Petrus 4: 8-11). Hal ini berarti dalam organisasi Kristen, semua orang percaya yang bekerjasama dalam misi Allah bagi organisasi tersebut memiliki kesatuan dalam menjadi saksi-saksi Allah bagi pihak luar organisasi tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat non-eksperimental dengan menggunakan metode regresi. Variabel-variabel laten yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel prediktor dan persepsi efektivitas sekolah sebagai variabel kriteria.

Penelitian ini dilakukan di sebuah sekolah swasta di daerah Karawaci, yakni Sekolah Menengah Atas XYZ, dan dilakukan dalam jangka waktu awal Juni 2017 sampai awal Oktober 2017. Subyek penelitian ini adalah guru dan tim administratif sekolah. Guru yang menjadi responden adalah setiap guru dengan batasan guru yang berstatus karyawan tetap maupun kontrak. Untuk guru honorer atau paruh-waktu, tidak dilibatkan dalam penelitian, sedangkan tim administratif sekolah meliputi tim keuangan, tim konselor, dan tim administrasi lainnya.

Jumlah populasi karyawan sekolah XYZ dapat dilihat pada tabel pada di berikut ini:

No	Posisi	Populasi
1.	Guru mata pelajaran	50
2.	Tim administratif	20
Total karyawan sekolah		70

Kuesioner yang dipakai menggunakan skala Likert dengan interval satu sampai lima untuk mengukur kadar rentang kesetujuan responden terhadap pernyataan indikator pada setiap variabel dalam penelitian. Kadar kesetujuan yang diukur adalah 1= Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3= Netral, 4= Setuju, dan 5= Sangat Setuju.

Penelitian ini mengukur besaran pengaruh variabel prediktor yang dapat terjadi terhadap variabel kriteria secara statistik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Perhitungan analisis statistik inferensial diolah dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0.

Profil Responden

Perolehan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner sebanyak 42 butir pernyataan kepada 62 responden. Karyawan yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini telah bekerja lebih dari

enam bulan, dengan beberapa karyawan baru dengan masa kerja kurang lebih tiga bulan (Juli-Oktober 2017). Profil responden yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Terdapat pembagian jenis kelamin laki-laki dan perempuan, pengelompokan usia dengan interval 10 tahun, pengelompokan jenjang pendidikan terakhir S1 dan S2, serta lama bekerja dalam satuan tahun.

Analisis Statistik Deskriptif & Inferensial

Penelitian ini meneliti 62 responden dari populasi berjumlah 70 orang atau 88.57% dari keseluruhan populasi. Tabel Isac-Michael yang mengukur penentuan jumlah sampel dan taraf kesalahan penelitian mencatat, bahwa jumlah sampel yang sesuai dengan taraf kesalahan pengukuran 5% untuk populasi berjumlah 70 adalah 58 responden (Sujarweni, 2014, 67). Dengan demikian, data dapat dianalisis secara deskriptif maupun inferensial.

Analisis data dengan statistik deskriptif menemukan data deskriptif dari kuesioner yang diisi para responden dengan hasil yang didapatkan tersimpulkan ke dalam tabel di bawah ini.

Hasil kecenderungan responden terhadap variabel penelitian

No	Variabel	Persentase Kesetujuan
1.	Persepsi Efektivitas Sekolah	66.6%
2.	Budaya Organisasi	70.86%
3.	Perilaku Kewargaan Organisasi	61.19%

Sumber: Hasil Pengolahan data (2017)

Berdasarkan hasil yang diperoleh setelah data diolah dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0, dari total 42 butir pernyataan, sebesar 9 pernyataan dinyatakan valid. 33 butir pernyataan dihapus karena tidak memenuhi *rule of thumb*, yaitu nilai AVE untuk setiap konstruk harus di atas 0,50.

Pengecekan validitas konvergen dilihat dari besarnya *loading factor*. Semua *loading factor* memberikan nilai di atas 0.70, sehingga dapat dikatakan valid. Hal ini juga didukung bahwa *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar dari 0.60.

Untuk menguji validitas diskriminan, penelitian ini menggunakan uji *cross loading* dan nilai akar kuadrat AVE. Nilai seluruh item yang didapat dalam uji *cross loading* adalah di atas 0.70. Data juga menunjukkan bahwa

uji validitas diskriminan terpenuhi karena nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi dari konstruk lainnya:

Hasil Uji Validitas Diskriminan

	BO	OCB	PSE
BO	0.820		
OCB	0.319	0.707	
PSE	0.473	0.643	0.861

Sumber: Hasil Pengolahan data (2017)

Tahapan selanjutnya adalah uji realibilitas instrumen. Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian memperlihatkan bahwa seluruh konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach Alpha* yang cukup tinggi yaitu di atas 0.70, sehingga secara statistik dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dinyatakan reliabel

Uji multikolinearitas kemudian dilakukan untuk menguji tingkat independensi dalam korelasi antar konstruk dalam suatu model penelitian. Hal ini dilakukan dengan menghitung nilai VIF dari konstruk. Ghazali & Latan merekomendasikan nilai VIF di bawah 5,00 (2015, 77) untuk uji ini. Di halaman selanjutnya dapat dilihat tabel nilai VIF untuk masing-masing konstruk independen.

Variance Inflation Factors

Variabel	VIF
Budaya Organisasi	1.113
Perilaku Kewargaan Organisasi	1.113

Sumber: Hasil Pengolahan data (2017)

Dari tabel, terlihat bahwa nilai VIF untuk setiap konstruk independen adalah di bawah 5.00. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tiap variabel independen mempunyai kolinearitas yang lemah dan tidak multikolinear.

Inner model juga diuji dengan melihat besarnya persentase varians yang dijelaskan dengan melihat nilai *R-square* setiap variabel sesuai dengan yang dikatakan oleh Ghazali & Latan (2015, 73). Tabel di bawah ini adalah nilai *R-square* yang diperoleh setelah pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil Uji Kesesuaian Model

Variabel	Nilai R-Square
Persepsi efektivitas sekolah	0.493

Sumber: Hasil Pengolahan data (2017)

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-square untuk variabel persepsi efektivitas sekolah adalah sebesar 0.493 artinya sebesar 49.3% dari variabel persepsi efektivitas sekolah dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi sedangkan sisanya sebesar 50.7% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mencari besar *path coefficient* dari setiap variabel prediktor. Jika besaran koefisien lebih kecil atau sama dengan 0 maka hipotesis *null* diterima dan jika besaran koefisien lebih besar dari 0 maka hipotesis diterima. Hasil *path coefficient* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel *Path Coefficient*

Jalur	<i>Path Coefficient</i>
Budaya Organisasi --> <i>Persepsi efektivitas sekolah</i>	0.298
P. Kewargaan Organisasi --> <i>Persepsi efektivitas sekolah</i>	0.548

Sumber: Hasil Pengolahan data (2017)

Melihat hasil koefesien jalur ini, dapat dikatakan bahwa variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB) memberikan pengaruh lebih besar pada persepsi efektivitas sekolah dibandingkan dengan variabel budaya organisasi. Seluruh koefisien jalur yang diperoleh variabel-variabel yang diteliti juga bernilai positif, maka hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa setiap variabel prediktor yang diteliti memiliki pengaruh terhadap variabel kriteria dapat didukung dengan persamaan regresi yang terbentuk sebagai berikut,

$$PSE = 0.298BO + 0.548OCB + 0.154\chi$$

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 49% persepsi efektivitas sekolah dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dan selebihnya persepsi efektivitas sekolah dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dan perilaku kewargaan para karyawan organisasi berkontribusi besar terhadap persepsi efektivitas sekolah sekolah Kristen SMA XYZ.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh kecil terhadap persepsi efektivitas sekolah sebesar 0.298 koefisien jalur. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kustoro (2010) dengan hasil koefisien jalur sebesar

0.341. Berdasarkan hasil uji ini, terdapat pengaruh meskipun kecil dari budaya sekolah yang dikembangkan. 54.84% responden juga menyatakan bahwa mereka tidak merasakan adanya semangat kesatuan karyawan dalam keseharian pekerjaan mereka.

Penemuan ini mengungkapkan akan klasifikasi budaya organisasi yang dimiliki oleh SMA XYZ sebagai budaya jejaring (*networked*) sesuai klasifikasi budaya organisasi Goffee & Jones (2000, dalam Dalkir, 2017, 228). Organisasi yang memiliki budaya jejaring (*networked*) memiliki karyawan yang berinteraksi satu sama lain, namun memiliki kadar kesatuan semangat dan visi secara kolektif yang lemah. Analisis rentang usia karyawan SMA XYZ memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan berusia dewasa muda dan masa kerja masih tergolong baru. Sebagian besar karyawan baru saja bergabung sehingga budaya organisasi SMA XYZ dapat belum sepenuhnya melekat. Hal ini dapat berdampak kepada rendahnya perasaan kebersatuan di SMA XYZ.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan dengan efek yang lebih besar pada persepsi efektivitas sekolah jika dibandingkan dengan variabel budaya organisasi, yaitu sebesar 0.548 koefisien jalur. Hal ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alanoğlu & Demirtaş (2016) dengan hasil koefisien jalur sebesar 0.220. Berdasarkan hasil tersebut, OCB sekolah SMA XYZ mempunyai kontribusi signifikan terhadap persepsi efektivitas sekolah dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menemukan rendahnya kadar kesetujuan responden akan kerelaan mengerjakan pekerjaan lain yang tidak termasuk *job description* resmi mereka (33.87%). Dengan kata lain, setiap pekerjaan tambahan dikerjakan dengan suatu dorongan eksternal dan bukan berasal dari dorongan kerelaan internal karyawan. Hasil temuan akan lemahnya rasa kesatuan internal karyawan SMA XYZ dapat menjadi penyebab rendahnya kerelaan karyawan ini. Hal ini sejalan dengan penekanan Wirawan (2013), bahwa perilaku kewargaan organisasi dapat terjadi dalam organisasi yang memiliki iklim bersahabat dan memiliki perasaan bahwa organisasi adalah satu keluarga (2013, 723). Pada penelitian ini, perilaku kewargaan organisasi ini dapat dikatakan tidak terjadi dikarenakan kadar kesatuan karyawan yang lemah yang teridentifikasi lewat analisis variabel budaya organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi, perilaku kewargaan organisasi, dan persepsi efektivitas sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan budaya organisasi serta perbaikan pada rasa kewargaan dan kerelaan bekerja di antara para karyawan akan memengaruhi tingginya persepsi efektivitas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2016). The relationships between organizational learning level, school effectiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 35-44. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i4.1262>
- Cannata, M., Haynes, K. T., & Smith, T. M. (2013). *Reaching for rigor: Identifying practises of effective high schools*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561267.pdf>
- Cogaltay, N., & Karadag, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 603-646. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2016.2.2519>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Dockery, D. S. (2008). *Renewing minds: Serving church and society through Christian higher education*. Nashville, TN: B & H Academic.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang, Indonesia: UNDIP.

- Goffee, R. & Jones, G. (2000). *The character of corporation: How your company's culture can make or break your business*. London, UK: HarperCollins.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greene, A. E. (1998). *Reclaiming the future of Christian education: A transforming vision*. Colorado Springs, CO: Association of Christian Schools.
- Kustoro, B. D. (2010). Pengaruh kekohesifan, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap efektivitas organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 16(3), 325-340.
<http://dx.doi.org/10.24832%2Fjpnk.v16i3.465>
- McGavran, D. A. (2013). *Determining the extent teachers in international Christian schools perceive their schools are engaged in educational effectiveness factors*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED553104>
- Rai, A., & Prakash, A. (2014). In Pursuit of Effective Schools: From Western Perspective. *I-manager's Journal on Educational Psychology*, 7(4), 41-49. <https://doi.org/10.26634/jpsy.7.4.2656>
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi penelitian: Lengkap, praktis, dan mudah dipahami*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Baru Press.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta, Indonesia: PT. RajaGrafindo Persada.