

Keberagaman, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Rina Arbiyanti^a, Niko Sudibjo^{b*}

^aDeutsche Schule, Jakarta

^bUniversitas Pelita Harapan, Jakarta

* Corresponding author e-mail: niko.sudibjo@uph.edu

ARTICLE INFO

DOI: [10.32832/jm-uika.v11i1.2845](https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2845)

Article history:

Received:

27 Januari 2020

Accepted:

13 Mei 2020

Available online:

01 Juni 2020

Keywords:

Diversity,

Organizational Climate,

Organizational Commitment,

Organizational Citizenship

Behavior

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an individual voluntary behavior that indirectly brings benefit and success of an organization. High level of OCB shown by teachers in school may give positive contribution in maintaining school environment as welcoming place to teach and to learn. This study aims to determine the effect of diversity, organizational climate and organizational commitment on organizational citizenship behavior of teachers in XYZ School in Tangerang. This research is a quantitative approach using PLS SEM method. The research subjects were 46 respondents who work for this school. The results show that diversity, organizational climate, and organizational commitment have a positive effect on organizational citizenship behavior of teachers in the School.

1. INTRODUCTION

Salah satu penentu utama bagi kesuksesan sebuah organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yaitu memastikan kondisi karyawan mampu memberikan performa kerja yang baik dan menunjukkan komitmen kerja yang tinggi. Dalam perilaku organisasi, keberhasilan karyawan dapat dilihat dari kinerja yang bagus dan komitmennya bertahan untuk jangka waktu yang lama pada organisasi tersebut (Colquitt, LePine dan Wesson, 2015). Kinerja dan komitmen yang ditunjukkan karyawan mempengaruhi perilaku karyawan salah satunya yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Devece, Palacios-Marqués dan Alguacil 2016; Rose 2016; Sani 2016).

Sikap atau tindakan seseorang yang melakukan tugas diluar kewajibannya, mendahulukan kepentingan grup daripada individu, berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan organisasi, membantu dan bekerjasama dengan kolega dalam menyelesaikan tugas merupakan pengertian umum dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Secara umum, *OCB* dideskripsikan sebagai sebuah perilaku diskresioner (Organ dalam Desselle & Semsick 2016) yang bukan merupakan bagian dari tugas maupun jabatan seorang karyawan namun perilaku tersebut mampu memberi kontribusi positif dalam organisasi secara keseluruhan.

Sekolah merupakan contoh organisasi dimana *OCB* yang ditunjukkan guru dalam sekolah dapat memberikan kontribusi positif dalam memelihara lingkungan sekolah sebagai tempat belajar-mengajar yang kondusif. Seiring perubahan demografi, sekolah sebagai sebuah organisasi terbuka pada keberagaman yang dapat dilihat dari semakin beragamnya guru yang mengajar.

Secara umum, keberagaman adalah perbedaan yang tampak antar karyawan dalam sebuah organisasi sebagai upaya untuk memberikan kategori diantara mereka (Colquitt, LePine & Wesson 2015). Sekolah XYZ adalah salah satu sekolah yang berstatus Sekolah Satuan Pendidikan Kerjasama memperkerjakan guru dari berbagai macam kewarganegaraan asing dan juga guru berkewarganegaraan Indonesia.

Sifat dari iklim organisasi biasanya tidak menetap dan lebih bisa berubah karena adanya interaksi antar manusia dan dengan komponen pembentuk organisasi seperti budaya, struktur, sistem, perilaku pemimpin dan kebutuhan psikologis dari anggota organisasi (Babu & Venkatesh 2016). Iklim organisasi juga bisa merupakan kumpulan dari persepsi anggota mengenai pengambilan keputusan, hubungan interpersonal dan pekerjaan itu sendiri. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan tingginya tingkat kepercayaan dan

hormat, kuatnya suara karyawan, norma kejujuran dan sikap terbuka (Destler 2016).

Perbedaan antara karyawan satu dan lainnya dianggap sebagai sebuah nilai karakteristik sehingga interaksi baik antar karyawan dapat mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi yang dikondisikan dengan baik dapat berdampak pada komitmen karyawan di sebuah organisasi (Bahrami et al. 2016). Meyer dan Herscovitch menjelaskan bahwa komitmen organisasi dalam karyawan merujuk pada keterikatan secara emosional, berpartisipasi di kegiatan organisasi dan secara nyata bersedia untuk selalu menjadi bagian dari organisasi (dalam Tentama & Pranungsari 2016).

Guru merupakan salah satu profesi yang diharapkan mampu memberikan panutan baik untuk murid, antar kolega maupun lingkungan sekitar. Selain mengajar, guru juga diharapkan berkontribusi aktif dalam lingkungan sekolah.

Perilaku *OCB* yang ditunjukkan guru contohnya adalah dengan berpartisipasi pada kegiatan di luar kegiatan mengajar seperti membantu siswa yang membutuhkan materi belajar di luar jam belajar, membantu meringankan beban kerja kolega, sukarela melakukan tugas tanpa dibayar, berusaha memberikan masukan membangun yang dapat membuat sekolah menjadi lebih baik (Somech 2015). Di sebuah sekolah dimana guru

memperlihatkan tingkat *OCB* tinggi, maka diharapkan hasil belajar siswa juga bisa meningkat karena guru berusaha menghadirkan suasana lingkungan belajar yang efektif dan mampu membawa perubahan dalam kehidupan siswa.

OCB merupakan satu diantara banyak faktor esensial yang dapat menolong sekolah menjadi institusi yang sukses di masa depan (Alanoğlu & Demirtaş 2016). Pengaruh keberagaman dan iklim organisasi yang didukung oleh terbentuknya komitmen organisasi akan diteliti lebih lanjut terutama dilihat dari sikap *OCB* guru di Sekolah XYZ.

2. LITERATURE REVIEW

Organizational Citizenship Behavior.
Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sikap dalam diri seorang individu yang secara nyata mampu mendorong sebuah organisasi menjadi sukses. *OCB* antara lain menurut Organ (dalam Rahman 2014) merupakan iklim dan budaya organisasi, *personality* dan suasana kebatinan seseorang (senang atau tidak senang), pandangan mengenai bantuan yang diperoleh dari organisasi, pandangan mengenai mutu relasi atau interaksi pimpinan dan bawahan, waktu bekerja dan status pernikahan.

William dan Anderson (dalam Somech 2016) menjelaskan mengenai dua kategori yang umum dirujuk dalam penelitian

mengenai *OCB*. Dua kategori tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior Individual (OCBI)* dan *Organizational Citizenship Behavior Organization (OCBO)*. *OCBI* didefinisikan sebagai sikap *OCB* yang merujuk pada sikap individu, yaitu sikap yang secara tidak langsung memberikan manfaat kepada individu sekitar seperti kolega kerja atau siswa contohnya membantu kolega dengan tugas yang berlebih atau memberi perhatian pada kolega sekitar dalam hal kehidupan sosial personal.

Kategori berikutnya adalah *OCBO* yang didefinisikan sebagai sikap *OCB* yang memberikan manfaat langsung terhadap organisasi. Contoh umum *OCBO* adalah mentaati peraturan informal yang dibuat untuk menciptakan keteraturan di lingkungan kerja, memberikan informasi awal bila berhalangan masuk kerja. Menurut Organ (dalam Avci 2016) ada lima dimensi *OCB*, yaitu: tingkah laku menolong (*altruism*), peradaban (*courtesy*), kehematan (*conscientiousness*), kesetiakawanan (*sportsmanship*) dan moral kemasyarakatan (*civic virtue*). Lebih lanjut Podsakoff, Ahearne dan MacKenzie (dalam Rahman 2014) mengusulkan dimensi baru yaitu tingkah laku menolong, yang merupakan penggabungan dimensi altruisme: kehematan dan peradaban.

Organ menjelaskan (dalam Profili. et al. 2017) bahwa motivasi karyawan yang

memiliki *OCB* tinggi ditandai dengan asas mutualitas yang tumbuh antar karyawan dengan kolega dan organisasi. Ketika karyawan melakukan tindakan ekstra atau menunjukkan *OCB* tinggi maka hal tersebut adalah respon dari perlakuan baik atau adil yang mereka terima dari kolega, pimpinan atau organisasi. Perlu diperhatikan bahwa ketika karyawan menunjukkan tingkat *OCB* yang tinggi, maka sebenarnya aktivitas ekstra tersebut tidak secara formal dituliskan pada deskripsi pekerjaan, namun dampak *OCB* memberikan makna yang besar terhadap karyawan (Pooja. et al. 2016).

Dukungan positif dari organisasi terhadap karyawan contohnya ditunjukkan dengan perilaku adil dan pemberian tugas yang membuat karyawan berkembang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan tindakan ekstra yang terutamanya bermanfaat besar bagi organisasi.

Komitmen Organisasi. Meyer dan Allen (dalam Çelebi dan Korumaz 2016) menjelaskan komitmen organisasi sebagai perilaku yang dapat ditinjau dan diukur, yang kemudian dikembangkan menjadi tiga elemen model komitmen yang sering digunakan dalam penelitian mengenai organisasi, yaitu *affective*, *continuance* dan *normative commitment*.

Tiga tipe komitmen tersebut bisa saling berkombinasi sehingga secara keseluruhan memberikan efek keterikatan psikologis bagi karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Colquitt, LePine dan Wesson 2015).

Penjelasan sederhana atas tiga tipe komitmen organisasi adalah bahwa komitmen afektif melekat pada sisi afeksi atau emosi pegawai pada organisasi, sementara komitmen normatif merupakan perasaan kognitif karyawan yang merasa terhubung dengan organisasi berdasarkan evaluasi karyawan terhadap biaya yang telah dikeluarkan organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan merupakan bentuk perhitungan dari individu terhadap investasi yang sedang berjalan dan ketersediaan alternatif pekerjaan dengan imbalan seperti di organisasi tempat karyawan bekerja.

Dalam konteks sekolah, penelitian yang dilakukan Tuytens dan Hulpia (dalam Ross et al. 2016) menunjukkan hasil yang konsisten bahwa kepemimpinan memegang penting dalam komitmen organisasi dan juga menekankan bahwa kepemimpinan *supportive* mempunyai andil dalam mendorong komitmen guru terhadap sekolah. Louis et al. (dalam Ross et al. 2016) menjelaskan bahwa komitmen guru juga meningkat ketika partisipasi mereka dalam manajemen didukung melalui pembagian tugas kepemimpinan.

Sikap komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan dengan keinginan karyawan yang tetap ingin menjadi anggota organisasi serta kemauan untuk bekerja keras melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan organisasi dengan keyakinan tertentu beserta penerimaan nilai dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Iklm Organisasi. Istilah iklim organisasi sekolah dimulai lebih dari 100 tahun lalu ketika Arthur Perry, seorang Kepala Sekolah dari New York City mempublikasikan *Management of a City School* di tahun 1908 (Wang dan Degol 2016). Namun penelitian tentang iklim organisasi sekolah baru dilakukan di sekitar tahun 1962 ketika Halpin dan Croft melakukan penelitian secara empiris mengenai iklim organisasi sekolah (Chang et al 2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi sekolah terbentuk oleh interaksi antara perilaku kepala sekolah dan perilaku guru. Kajian literatur mendefinisikan iklim organisasi sekolah berkualitas dalam empat kategori (Wang dan Degol 2016).

Iklim akademis fokus secara keseluruhan pada kualitas atmosfer akademis yang menekankan pada kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, pelatihan guru dan pengembangan profesional. Iklim komunitas menekankan pada kualitas hubungan interpersonal terhadap sekolah termasuk di dalamnya adalah hubungan orang tua, guru, siswa, staff dan keterkaitan

serta menghargai keberagaman yang ada di lingkungan sekolah. Iklim keamanan diwakili dengan sejauh mana sekolah menjamin keamanan secara fisik dan psikis, begitu juga dengan kehadiran praktek disiplin yang dijalankan secara konsisten. Iklim lingkungan institusional menjelaskan tentang sumberdaya dan struktur organisasi di lingkungan sekolah.

Hoy et al. dalam Dou et al. (2016) menambahkan juga konsep umum iklim organisasi di sekolah yang merujuk pada kesadaran elemen pendukung sekolah terhadap lingkungan sekolah, dengan tiga dimensi yang dapat diidentifikasi sebagai karakteristik penting yaitu kolaborasi formal, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Pihak manajemen perlu memastikan bahwa iklim organisasi mendukung, memelihara dan meningkatkan kreatifitas tiap karyawan sehingga dapat dilihat hasilnya pada motivasi dan komitmen karyawan yang tinggi. Krause dalam Shanker et al. (2017) menjelaskan bahwa kemandirian dan kebebasan begitu juga dengan pengenalan atas informasi mempunyai dampak positif pada perilaku inovatif.

Litwin dan Stringer (dalam Maamari dan Majdalan 2017) menjelaskan dimensi iklim organisasi yaitu (1) Struktur yang menunjukkan jelasnya keadaan fisik sebuah organisasi; (2) Tanggung jawab yang menunjukkan sejauh mana karyawan

merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan kebebasan mengambil keputusan; (3) Tantangan berupa keinginan mengambil resiko sebagai tantangan dan kesempatan dalam pekerjaan; (4) Penghargaan yaitu berupa kepercayaan bahwa penghargaan diberikan secara adil dan sama, tergantung pada kualitas pekerjaan yang telah diselesaikan; (5) Hubungan yaitu bentuk atmosfer yang hangat dan nyaman diantara karyawan; (6) Kerjasama yang menunjukkan semangat kerjasama dalam teamwork; (7) Konflik yang berarti menghindari perselisihan dan lebih memelihara hubungan baik antar karyawan; (8) Identitas berupa kesetiaan dan perasaan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi; dan (9) Standard yaitu berupa transparansi dan fleksibilitas peraturan dan birokrasi dalam sebuah organisasi.

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen, sikap karyawan, produktifitas, kinerja dan sikap kepemimpinan (Maamari dan Majdalan 2017). Iklim organisasi yang bagus dapat meningkatkan efisiensi organisasi, mengurangi biaya atas *turnover* dan mengurangi munculnya masalah dengan karyawan. Penelitian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan *mood*, sikap dan perilaku karyawan atas lingkungan kerja.

Keberagaman. Dalam konsep organisasi, meningkatnya perpindahan seseorang ke tempat lain menunjukkan semakin beragamnya komposisi karyawan dalam sebuah organisasi (Mamman 2012). Keberagaman merupakan suatu keadaan yang mewakili adanya perbedaan maupun kesamaan antar individu (Kreitner dan Kinicki 2007). Langkah yang sesuai dalam menyikapi keberagaman adalah dengan cara *Managing Diversity* (Kreitner dan Kinicki 2007). Mengelola keberagaman adalah menciptakan perubahan prosedur yang memungkinkan karyawan untuk menunjukkan potensi dirinya secara maksimal.

Pendekatan teoritis dalam memahami dampak keberagaman yang dapat diambil adalah *Social Categorization Theory* yang menekankan pada kesamaan dan perbedaan grup dalam sebuah organisasi dengan cara mengkategorisasikan karyawan berada dalam grup yang sama (in-group) atau berbeda (out-group). Pendekatan ini mendukung homogenitas dibandingkan heterogenitas pada sebuah grup. Pendekatan lainnya adalah *Information/Decision-Making Theory* yang menekankan pada keberagaman dalam grup karyawan sehingga terciptanya ruang lingkup yang lebih luas dalam hal pertukaran pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan (Kreitner dan Kinicki 2007).

Dalam konteks sekolah sebagai organisasi yang mendukung keberagaman, guru memegang peranan penting dalam memastikan interaksi siswa secara sosial bersifat terbuka atau inklusif serta tidak tertutup atau eksklusif (Civitillo et.al 2016).

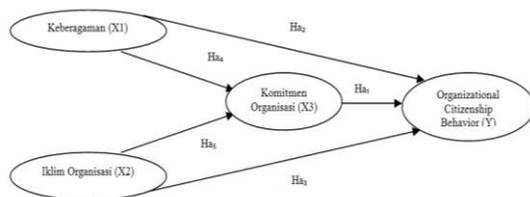
Secara umum semua pihak yang terlibat di sekolah; pihak manajemen, kepala sekolah, guru, karyawan, siswa dan orang tua perlu memahami hadirnya keberagaman sebagai sebuah kelebihan (van Vuuren. et al. 2012). Organisasi sekolah menyertakan unsur memahami keberagaman tidak hanya untuk guru namun juga untuk siswa. Sekolah mempersiapkan siswa menghadapi kehidupan bermasyarakat dan mampu berkontribusi dalam pengembangan diri. Faktor penting dalam memastikan hal tersebut tercapai adalah melalui efektivitas guru dan dalam konteks keberagaman maka meningkatkan motivasi dan kinerja guru melalui iklim sekolah dan budaya yang positif (Polat et al. 2017). Dengan demikian kemampuan memahami keberagaman dibutuhkan guru untuk meningkatkan juga harmoni dan kerjasama antar guru dan siswa.

Hasil Penelitian Yang Relevan. Penelitian yang dilakukan oleh Devece, Palacios-Marqués dan Alguacil (2016) menunjukkan bahwa dalam komitmen berkelanjutan, tingkat *OCB* bergeser lebih untuk organisasi sehingga perlu ditingkatkan hubungan komitmen afektif

supaya juga terbentuk *OCB* yang tinggi. Penelitian mengenai keberagaman dengan *OCB* yang dilakukan oleh Kuk-Kyoung Moon (2016) menunjukkan bahwa keberagaman masa kerja antar karyawan cenderung menunjukkan hubungan positif dengan *OCB*. Penelitian mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan *OCB* yang dilakukan oleh Taghrid S. Suifan (2016) menunjukkan bahwa organisasi perlu memelihara perilaku *OCB* dan iklim positif dari iklim organisasi harus dipastikan terjaga dengan baik sehingga karyawan punya komitmen tinggi, dapat beradaptasi dengan baik, kreatif, kooperatif dan puas terhadap pekerjaan.

Model dan Hipotesis Penelitian.

Kerangka berpikir yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu: keberagaman (X_1), iklim organisasi (X_2), komitmen organisasi (X_3) dan *OCB* (Y). Pengaruh antar variabel seperti terlihat pada gambar 1:



Gambar 1 Model Penelitian: pengaruh keberagaman, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB

Sumber: Pengolahan data, 2019

Dari model penelitian yang terdapat pada gambar 1. maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu: (H_{a1}): Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap *OCB*, (H_{a2}): Terdapat pengaruh positif keberagaman terhadap *OCB*, (H_{a3}): Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap *OCB*, (H_{a4}): Terdapat pengaruh positif keberagaman terhadap komitmen organisasi, dan (H_{a5}): Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

3. RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif yang dilakukan di Sekolah XYZ, berlokasi di Bumi Serpong Damai, Tangerang Selatan. Pengambilan data dalam bentuk kuesioner dilakukan pada pertengahan November 2017 dengan jumlah guru yang mengikuti penelitian ini sebanyak 46 orang. Penelitian ini terdiri dari 4 variabel yang menghasilkan 18 indikator dengan total 60 deskriptor. Pernyataan dalam penelitian ini menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia serta skala Likert untuk mengukur jawaban yang diberikan oleh responden. Hipotesis dalam penelitian ini juga diuji dengan bantuan program pengolahan data SmartPLS 3.2.7.

4. RESULT & DISCUSSION

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan 46 responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini, diketahui terdapat 28% guru pria dan 72% guru wanita. Rincian profil responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Demografi Profil Responden

Data Demografi	Profil Responden	Jumlah	Jumlah (dalam %)
Jenis Kelamin	Pria	13	28%
	Wanita	33	72%
Usia	20-30	7	16%
	31-40	20	44%
	41-50	14	31%
	51-60	4	9%
Pendidikan Terakhir	Diploma	4	9%
	Bachelor	21	48%
	Master	17	39%
Masa Kerja	Doctor/PhD	2	5%
	< 2 years	7	16%
	2-5 years	17	38%
	6-10 years	12	27%
Status	10-20 years	8	18%
	> 20 years	1	2%
	Menikah	29	63%
Kewarganegaraan	Single	17	37%
	Jerman	18	40%
	Indonesia	26	58%
	Swiss	1	2%

Sumber: Pengolahan data, 2019

Model Pengukuran. Dalam tahapan ini, dilaksanakan dua evaluasi model yaitu pengukuran dan struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Untuk uji validitas dilaksanakan dengan pengujian validitas konvergen yang dinilai berdasarkan *loading factor* setiap variabel indikator dan *average variance extracted*

(AVE). Uji validitas yang selanjutnya adalah dengan menguji validitas diskriminan.

Kriteria uji validitas mengacu pada besaran nilai *loading factor* setiap pernyataan terhadap variabelnya, dimana nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7. Tabel 2 memperlihatkan 23 pernyataan yang nilai *loading factor*nya di atas 0.7. Dapat dilihat bahwa 8 pernyataan mempunyai nilai *loading factor* di bawah 0.8, sedangkan selebihnya sebanyak 15 pernyataan mempunyai nilai *loading factor* di atas 0.8. Hasil nilai *loading factor* pada analisis akhir dapat dilihat di Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	No Item	Loading Factor	Keterangan
Keberagaman	K9	0.823	Valid
	K11	0.795	Valid
Iklim	K10	0.801	Valid
	K14	0.835	Valid
	IO4	0.788	Valid
Organisasi	IO7	0.796	Valid
	IO10	0.731	Valid
	IO9	0.738	Valid
	IO14	0.801	Valid
	IO16	0.817	Valid
	IO15	0.760	Valid
	IO13	0.759	Valid
Organizational Citizenship Behavior	KO5	0.902	Valid
	KO13	0.819	Valid
	KO12	0.821	Valid
	OCB4	0.756	Valid
	OCB3	0.904	Valid
	OCB2	0.833	Valid
	OCB5	0.818	Valid
	OCB11	0.864	Valid
	OCB15	0.829	Valid
	OCB14	0.842	Valid
OCB12	0.829	Valid	

Sumber: Pengolahan data, 2019

Dengan lebih banyaknya pernyataan yang memiliki rentang *nilai factor* di atas

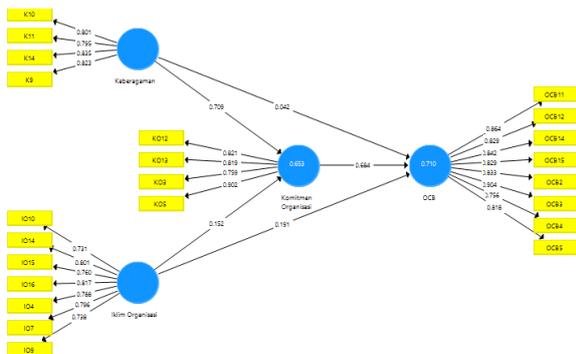
0.8, maka hal tersebut berarti bahwa setiap butir pernyataan dapat mengukur variabel yang ada dengan baik. Hasil uji validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai AVE dengan ketentuan lebih besar 0.5. Tabel 3 memperlihatkan hasil nilai AVE di atas 0.5 pada tiap variabel.

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Iklm Organisasi	0.603
Keberagaman	0.662
Komitmen Organisasi	0.683
Organizational Citizenship Behavior	0.698

Sumber: Pengolahan data, 2019

Nilai AVE dari setiap variabel dalam Tabel 3 yang terdiri dari iklim organisasi, keberagaman, komitmen organisasi dan OCB menunjukkan lebih besar dari 0.5. Berdasarkan nilai loading factor pada tabel 2 dan nilai AVE pada tabel 3, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini telah memenuhi prasyarat uji validitas konvergen. Lebih lanjut mengenai model hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 2 Model Hasil Uji Validitas Konvergen

Sumber: Pengolahan data, 2019

Perbandingan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) suatu variabel dengan variabel lainnya dilakukan untuk mendapatkan hasil uji validitas diskriminan.

Tabel 4. Nilai AVE dan Akar AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Iklm Organisasi	0.603	0.776
Keberagaman	0.662	0.814
Komitmen Organisasi	0.683	0.827
Organizational Citizenship Behavior	0.698	0.835

Sumber: Pengolahan data

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	IO	K	KO	OCB
Iklm Organisasi (IO)	0.776			
Keberagaman (K)	0.592	0.814		
Komitmen Organisasi (KO)	0.571	0.799	0.827	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.606	0.701	0.826	0.835

Sumber: Pengolahan data

Tabel 4 merupakan perbandingan nilai AVE dan nilai akar kuadrat AVE, dimana nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel. Tabel 5 menggambarkan hasil uji validitas diskriminan yang dapat diambil kesimpulan bahwa hasil output AVE menunjukkan nilai AVE lebih besar daripada 0.50, jadi semua variabel dalam model penelitian ini memenuhi uji validitas diskriminan. Sementara itu, uji reliabilitas berupa uji composite reliability yang besaran nilainya

harus lebih besar dari 0.7 (Ghozali dan Latan 2015).

Tabel 6. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Iklm Organisasi	0.914
Keberagaman	0.887
Komitmen Organisasi	0.896
Organizational Citizenship Behavior	0.948

Sumber: Pengolahan data

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel berada di atas 0.7, masing-masing variabel mempunyai nilai *composite reliability* di atas 0.9, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Model Struktural. Evaluasi model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Cara evaluasi model struktural adalah dengan melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan dengan menggunakan nilai *R-Square* pada variabel terikat sebagai kekuatan prediksi dari model struktural.

Dalam model struktural, pengujian multikolinearitas dilakukan sebelum uji hipotesis. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), yang nilainya direkomendasikan harus kurang dari 5 (Ghozali dan Latan 2015).

Tabel 7. Nilai VIF

	IO	K	KO	OCB
Iklm Organisasi (IO)			1.539	1.605
Keberagaman (K)			1.539	2.985
Komitmen Organisasi (KO)				2.879
Organizational Citizenship Behavior (OCB)				

Sumber: Pengolahan data

Tabel 7 adalah hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa nilai VIF untuk setiap variabel di bawah 5 yang berarti tidak terjadi masalah kolinearitas. Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat berdasarkan nilai *R-Square* yang ditampilkan pada tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8. Nilai R-Square

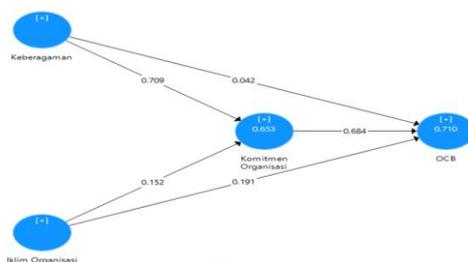
	R-Square
Komitmen Organisasi	0.653
Organizational Citizenship Behavior	0.71

Sumber: Pengolahan data

Tabel 8 memberikan gambaran bahwa variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel keberagaman dan iklim organisasi sebesar 65.3% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain sebesar 34.7%. Sedangkan variabel OCB dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi, keberagaman dan iklim organisasi sebesar 71% dan sisanya sebesar 29% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien jalur. Gambar 2 menunjukkan model hasil pengujian hipotesis. Nilai koefisien jalur komitmen organisasi ke OCB sebesar 0.684

sehingga hipotesis pertama didukung dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur keberagaman ke OCB sebesar 0.042 sehingga hipotesis kedua didukung dalam penelitian ini. Pengaruh positif iklim organisasi terhadap OCB ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur iklim organisasi ke OCB sebesar 0.191 sehingga hipotesis ketiga didukung dalam penelitian ini.



Gambar 3 Model Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Pengolahan data

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif keberagaman terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur keberagaman ke komitmen organisasi sebesar 0.709 sehingga hipotesis keempat didukung dalam penelitian ini. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur iklim organisasi ke komitmen organisasi sebesar 0.152 sehingga hipotesis kelima juga didukung dalam penelitian ini.

Discussion. Pada penelitian ini, komitmen afektif guru di Sekolah XYZ

tinggi sehingga mereka tak segan melakukan *extra-role* diluar jam mengajar terutama yang berhubungan dengan sikap membantu kolega kerja. Pengaruh positif keberagaman terhadap komitmen organisasi dapat dilihat dari tingginya toleransi atas perbedaan yang ada di lingkungan sekolah sehingga keinginan guru untuk tetap bertahan di sekolah XYZ juga tinggi.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa iklim organisasi di sekolah XYZ mempunyai pengaruh kecil terhadap OCB. Hal tersebut dapat dilihat pada lingkungan yang kurang mendukung untuk guru berkembang secara profesional, baik dalam bentuk pelatihan maupun *in-house training*. Dampak dari iklim organisasi yang kurang kondusif di sekolah XYZ mempengaruhi bagaimana guru mengajar, tingkat pencapaian siswa serta bagaimana mereka memperlakukan sesama kolega guru dan siswanya.

Iklim organisasi yang kurang mendukung kebebasan berkarya membuat guru segan untuk mempunyai kendali lebih besar atau menjabat fungsi strategis. Komitmen berkelanjutan ditunjukkan karena motivasi finansial bukan karena iklim organisasi yang dapat memunculkan ide dan inovasi baru dalam pekerjaan. Namun demikian, masa kerja yang lama membuat hubungan antar guru terjalin dengan baik sehinggammembuat mereka bertahan bekerja di sekolah XYZ.

Interaksi baik antar guru menyebabkan harmonisnya hubungan antar guru, namun iklim organisasi positif antar individu sayangnya dirasa kurang mempengaruhi sikap OCB tinggi terhadap sekolah XYZ. Dalam hal tersebut, *extra-role* guru untuk sekolah tidak ditunjukkan dalam tindakan atau bahkan cenderung tidak tertantang untuk mengembangkan diri lebih lanjut.

5. CONCLUSION & SUGGESTION

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap OCB guru di Sekolah XYZ. Keberagaman dan iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap OCB guru begitu pula adanya pengaruh positif keberagaman terhadap komitmen organisasi serta pengaruh positif iklim organisasi terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah XYZ.

Beberapa saran untuk Pengurus Yayasan dan Pimpinan Sekolah XYZ adalah memberikan tugas yang menantang kreatifitas guru karena pada dasarnya guru siap berpartisipasi di kegiatan sekolah dan menunjukkan dukungan terhadap sekolah. Memberikan pengakuan atas sikap dan tindakan guru yang telah memberi kontribusi positif dalam keberadaan sekolah secara keseluruhan. Mempertahankan sistem penggajian dan tunjangan pada level

yang sesuai sekaligus bisa memberikan tanggung jawab lebih pada guru sehingga komitmen mereka juga dapat ditunjukkan dengan hasil kerja yang baik dan bermanfaat besar bagi organisasi. Mengubah beberapa kebijakan terutama mengenai pelatihan dan pengembangan diri guru supaya menjadi pengajar yang lebih baik dan berkualitas. Memfasilitasi kegiatan sosial antar guru dengan cara menggiatkan kembali agenda kegiatan yang bersifat menjalin hubungan baik sehingga suasana kerja yang nyaman dapat terbentuk.

Saran untuk penelitian berikutnya adalah menambahkan variabel penelitian lain seperti kepemimpinan dan kinerja. Dengan menambahkan variabel yang mempunyai pengaruh terhadap OCB maka dapat diperoleh hasil yang berguna untuk peningkatan OCB guru terhadap sekolah. Menggunakan jumlah responden yang lebih besar, sekaligus bisa menggunakan responden non tenaga kependidikan atau divisi lain yang turut berperan di sekolah.

REFERENCE

- Alanoğlu, Müslim and Demirtaş, Zülfi. (2016). The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4): 35-44.
- Avci, Ahmet. (2016). Investigation of teachers' perceptions of organizational citizenship behavior and their evaluation in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 11(7): 318-327.

- Babu, M. Ravi and Venkatesh, Kurakula. (2016). Organizational Climate among Primary School Teachers With Respect to Gender and Management. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3): 6-9.
- Bahrami, Amin, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., and Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2): 96–100.
- Çelebi, Nurhayat and Korumaz, Mithat. (2016). Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment. *Educational Research and Reviews*, 11(12): 1161-1167.
- Chang, Cheng-Ping, Chiu, Ling-Ying, and Liu, Jing. (2017). A Study On The Relationship Between Well-Being And Turnover Intentions Among Rural School Teachers: School Organizational Climate As A Moderating Variable. *Creative Education*, 8(4): 523-538.
- Civitillo, S., et al., (2016). Towards a better understanding of cultural diversity approaches at school: A multi-informant and mixed-methods study". *Learning, Culture and Social Interaction* (September): 1-14.
- Colquitt, Jason A, LePine, J. A., and Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Deselle, Shane P., and Semsick, G. R. (2016). Identification and Development of Items Comprising Organizational Citizenship Behaviors Among Pharmacy Faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(10), Article 168: 1-12.
- Destler, Neem, K. (2017). A Matter Of Trust: Street Level Bureaucrats, Organizational Climate And Performance Management Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3): 517-534.
- Devece, Carlos., Palacios-Marqués, D., and Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5): 1857–1861.
- Dou, Diya., Devos, G., and Valcke, M. (2016). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*,: 1-19. DOI: 10.1177/1741143216653975
- Ghozali, Imam and Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris: Edisi 2*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Kreitner, Robert and Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Maamari, Bassem E., and Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style & organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2): 1-29.
- Mamman, Aminu, Kamoche, K., and Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human resource Management Review*, 22: 285-302.
- Moon, Kuk-Kyoung. (2016). The Effects of Diversity and Transformational Leadership Climate on Organizational Citizenship Behavior in the U.S. Federal Government: An Organizational-Level Longitudinal Study. *Public Performance & Management Review*, 40(2): 361-381
- Polat, Soner, Arslan, Y., and Ölçüm, D. (2017). Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Educational Research*, 27(3): 512-526.

- Pooja, Abeeda A., Clercq, D. D., and Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*: 1-33.
- Profili, Silvia, Sammarra, A., and Innocenti, L., (2017). Exploring Organisational Citizenship Behaviour through the Lens of Age. *International Journal of Business Administration*, 8(1): 22-33.
- Rahman, Ulfiani. (2014). Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior pada guru Madrasah Aliyah Madani Alauddin Paopao Gowa Sulawesi Selatan. *Jurnal Analisa*, 21(01): 131-142.
- Rose, Kevin. (2016). Examining Organizational Citizenship Behavior in the Context of Human Resource Development: An Integrative Review of the Literature. *Human Resource Development Review*, 15(3): 295–316.
- Ross, Lisa, Lutfi, G. A., and Hope, W. C., (2016). Distributed Leadership and Teachers' Affective Commitment. *NASSP Bulletin*, 100(3): 159–169
- Sani, Achmad. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15): 57-67.
- Shanker, Roy, Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J.M., and Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, (February): 67–77
- Somech, Anit. (2016). The cost of going the extra mile: the relationship between teachers' organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 22(4): 427–446.
- Suifan, Taghrid S. (2016). The Impact of Organizational Climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 11(1): 224-230.
- Tentama, Fatwa and Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1): 39-45.
- Van Vuuren, Herman J., van der Westhuizen, P.C., and van der Walt, J.L. (2012). The management of diversity in schools — A balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32(1): 155–162.
- Wang, Ming-Te, and Degol, J. L. (2016). School Climate: A Review Of The Construct, Measurement, And Impact On Student Outcomes. *Educational Psychology Review*, 28(2): 315-352.