

---

## Pengaruh Modal Psikologis (*Psycap*) Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Produktif Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Pakal Surabaya

Dwi Hardaningtyas, S.Psi., M.Si  
Email: [dwihardaningtyas@uwp.ac.id](mailto:dwihardaningtyas@uwp.ac.id)  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Wijaya Putra

Dewi Suprobowati, S.Sos. M.Si  
Email: [dewisuprobowti@uwp.ac.id](mailto:dewisuprobowti@uwp.ac.id)  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Wijaya Putra

---

### **Abstract**

*The purpose of educational innovation is to create superior humans, superior quality humans who are able to see and take advantage of existing opportunities to improve their standard of living. In line with the aim of educational innovation, namely to create superior quality human beings who are creative, adaptive and competitive to change. So the role of the Principal is very important. This means that the principal's performance is a very determining factor for the quality of learning / education which will have implications for the quality of education output. Schools that are developing and advanced and have excellent graduates are usually led by a principal who has a good performance as well. The principal has a big responsibility to make it happen. Therefore, a principal who is professional and has productive behavior is needed to overcome the various problems that come to the world of education. This demand leads to the importance of productive behavior that must be possessed by school principals. The principal has an important role in the implementation of school education so that teachers can work optimally to achieve educational goals. This study aims to analyze the productive behavior of the Principals of Public Elementary Schools in Pakal District of Surabaya based on their Psychological Capital (PsyCap) as well as the current organizational culture. This study uses a quantitative approach. Data obtained through a questionnaire that measures the variable Psychological Capital (PsyCap), Organizational Culture and productive behavior. This questionnaire was given to all school principals in Pakal District, totaling 6 people. Data were analyzed statistically with the Multiple Linear Regression Analysis technique. To simplify the calculation of data in this study, researchers used the SPSS version 23 software application.*

**Keywords:** *Psychological Capital (PsyCap), Organizational Culture and productive behavior*

### **A. PENDAHULUAN**

76

Salah satu cita-cita luhur bangsa Indonesia yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Hampir 74 tahun merdeka, perwujudan cita-cita tersebut terasa masih belum sempurna, seolah masih jauh dari ideal. Banyak diantara

anak bangsa ini masih belum mengenyam pendidikan dengan layak. Berdasarkan data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, pada 2016, lebih dari satu juta anak putus sekolah pada jenjang sekolah dasar (SD) dan tak melanjutkan ke tingkat sekolah menengah

pertama (SMP). Jika digabung antara yang tidak tamat SD-SMP, maka ada sekitar 4,3 juta anak yang tak mengenyam pendidikan dasar sembilan tahun. Akibatnya, sekitar 40 persen angkatan kerja Indonesia merupakan lulusan SD.

Kondisi itu tentunya menghambat upaya Indonesia untuk bersaing di kancah global. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya, namun tampaknya perjuangan mewujudkan amanat konstitusi di bidang pendidikan masih cukup panjang. Salah satu upaya Pemerintah adalah adanya pengalokasian anggaran pendidikan sebesar 20 persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menjelaskan jumlah anggaran tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi mencerdaskan kehidupan bangsa. Sri Mulyani mengungkapkan, banyak hal yang harus dibenahi untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik. Dibutuhkan kualitas yang baik untuk sumber daya yang akan mendidik anak-anak Indonesia.

Lahirnya Perda No 9 Tahun 2014 tentang kebijakan tentang Penyelenggaraan Pendidikan di Jawa Timur menunjukkan bahwa pemerintah Propinsi Jawa Timur cukup responsive dan adaptif terhadap perubahan yang cepat. Pemikiran tentang pendidikan sebagai kunci peningkatan sumber daya manusia mendasari adanya inovasi pendidikan di Jawa Timur. Menurut Rudi Handoko (dalam Soekarwo, 2015:345), inovasi pendidikan pemerintah Propinsi Jawa Timur juga bagian

dari jawaban terhadap lambannya peningkatan kualitas SDM pada tingkat nasional.

Pelajaran yang dipetik selama ini inovasi pada skala nasional atau makro seringkali menghadapi banyak kendala, seperti anggaran (biaya), luasnya wilayah dan cakupan inovasi, keterbatasan infrastruktur pendidikan dan inovasi skala nasional seringkali juga terpengaruh dengan konstalasi politik. Belajar dari pengalaman nasional di atas, maka inovasi pendidikan Jawa Timur diarahkan pada konteks yang lebih kecil, focus dan lebih memperhatikan aspirasi masyarakat. Tujuan inovasi pendidikan pada dasarnya bagaimana kita menciptakan manusia unggul, yang kreatif, adaptif dan kompetitif terhadap perubahan. Manusia unggul yang berkualitas adalah yang mampu melihat dan memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan taraf hidupnya.

Manusia disebut berkualitas apabila dia mampu berdiri sejajar dan bersaing dengan manusia lainnya, dia terlibat dalam gelombang perubahan dan tidak hanya sebagai penonton. Dengan demikian, manusia berkualitas apabila dia mampu meningkatkan kualitasnya dan peningkatan itu mempunyai sumbangan yang penting bagi kemajuan bangsanya. Manusia unggul adalah manusia-manusia yang kreatif yang selalu tidak puas dengan keberadaannya

sekarang yang telah dicapai. Manusia yang punya spirit entrepreneur, bukan berjiwa pekerja atau budak. Manusia-manusia kreatif selalu melihat perubahan sebagai tantangan untuk memunculkan ide-ide baru, pemikiran baru atau produk-produk baru.

Sejalan dengan tujuan inovasi pendidikan yaitu menciptakan manusia unggul yang berkualitas, yang kreatif, adaptif dan kompetitif terhadap perubahan. maka peran Kepala Sekolah menjadi sangat penting. Ini berarti bahwa kinerja Kepala Sekolah merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran/pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan. Sekolah yang berkembang dan maju serta memiliki lulusan-lulusan yang unggul biasanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki kinerja yang baik pula. Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab yang besar untuk mewujudkannya. Oleh karena itu Kepala Sekolah yang professional dan memiliki perilaku produktif sangat dibutuhkan untuk mengatasi beragam permasalahan yang menghampiri dunia pendidikan. Tuntutan ini mengarah pada pentingnya perilaku produktif yang harus dimiliki oleh kepala sekolah.

Dalam Permendikbud nomor 6 tahun 2018 pasal 15 dijelaskan bahwa beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervise kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standart

nasional pendidikan. Apabila terjadi kekurangan guru dalam satuan pendidikan, Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan. Permendikbud nomor 6 tahun 2018 sebagaimana dijelaskan di atas, memberi arahan dan tuntunan tentang hal-hal apa saja yang harus dilakukan Kepala Sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu sekolah. Hal ini diperkuat juga dengan lahirnya Permendikbud No 15 tahun 2018 yang mengatur tentang pemenuhan beban kerja guru (lampiran 1), pemenuhan beban kerja Kepala Sekolah (lampiran 2) dan pemenuhan beban kerja Pengawas Sekolah (Lampiran 3). Adanya regulasi-regulasi tersebut mengarah pada pentingnya perilaku produktif yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah.

Menurut Litwin dan Stringer dalam Gibson dkk, mengatakan bahwa munculnya perilaku seseorang (termasuk perilaku produktif) ditentukan oleh 2 (dua) sebab. Sebab itu adalah individu dan lingkungan. Dengan perkataan lain perilaku itu fungsi dari orang (P) dan situasi (S), dengan bahasa matematik  $\square = f(P,S)$ . Oleh karena yang menentukan perilaku itu adalah individu dan lingkungan maka dalam penelitian ini mengambil variabel *psychological capital* dan budaya organisasi sebagai variabel bebasnya.

Luthans dan rekan-rekannya mengembangkan konstruk modal psikologis,

selanjutnya yang disebut *PsyCap*, untuk menangkap kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja (Luthans & Youssef, 2004). Mereka mengidentifikasi terdapat empat sumber utama psikologis dari literatur psikologi positif yang membentuk konstruk *PsyCap* yaitu : *self-efficacy*, harapan, optimisme dan ketahanan (Luthans & Youssef, 2007, Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007 dalam Nurfaizal, 2016). Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang unik. Menurut Helms (2009 : 624) mendeskripsikan “*An organizational culture is defined as the shared assumptions, values, and beliefs that guide the action of its members*”. Menurut pernyataan tersebut budaya organisasi adalah asumsi, nilai dan kepercayaan bersama yang memandu tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi cenderung dibentuk oleh nilai pendiri, lingkungan industry dan bisnis, kebudayaan nasional serta visi dan perilaku para pemimpin. Dalam budaya yang kuat, nilai luhur organisasi akan dianut secara intensif dan disebarluaskan secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai luhur dan semakin besar komitmen mereka, maka akan semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Hal ini karena tingkat yang tinggi atas nilai dan dibagikan dan intensitas yang dapat menciptakan iklim pengendalian perilaku yang tinggi (Robbins, 2015: 358). Dari penjelasan di atas, terlihat variabel budaya organisasi dan *psychological capital (Psycap)*

merupakan variabel-variabel yang penting dan diprediksi dapat meningkatkan perilaku produktif. Berdasarkan latar belakang masalah maka penulis akan membahas beberapa hal pokok yaitu: Apakah Modal Psikologis (*PsyCap*) dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Produktif Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal Surabaya. Dalam penulisan ini, penulis mencari sumber data untuk dijadikan landasan berpikir yaitu melalui artikel dari internet, maupun dari media cetak atau kepustakaan. Adapun Teknik Pengumpulan Data yang digunakan penulis dengan menggunakan data sekunder.

Dalam penulisan ini, penulis mencari sumber data untuk dijadikan landasan berpikir yaitu melalui artikel dari internet, maupun dari media cetak atau kepustakaan. Adapun Teknik Pengumpulan Data yang digunakan penulis dengan menggunakan data sekunder.

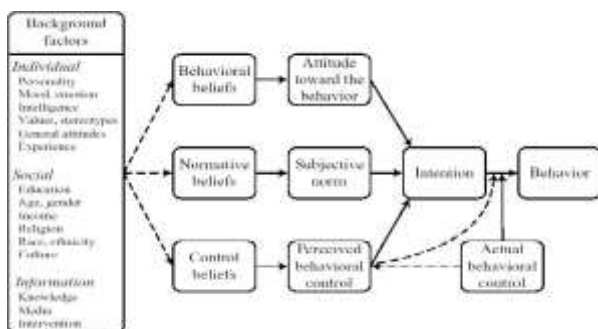
## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Perilaku Produktif

Suhariadi (2001) menjelaskan bahwa menciptakan perilaku produktif bagi pekerja bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Tokoh aliran teori perilaku, Skinner menyatakan bahwa pembentukan perilaku individu haruslah lewat sarana dari luar (eksternal) dengan cara memberinya penguat dan hukuman. Pembentukan perilaku dengan cara ini menurut Skinner akan menjamin terkristalnya perilaku seorang individu. Bertentangan dengan aliran di atas,

tokoh aliran teori kebutuhan, Abraham Maslow menyatakan bahwa pembentukan perilaku seseorang perlu melalui pemahaman akan kebutuhan individu. Namun karena setiap individu punya kebutuhan yang bervariasi maka cara pembentukan perilakunya juga perlu pemahaman dari berbagai macam kebutuhan masing-masing individu.

Pendapat yang tidak sekedar menggabungkan kedua pemikiran diatas, namun juga memberikan suatu model pemahaman yang lebih global dengan menyertakan suatu keterkaitan yang interaktif antara variabel individu dan lingkungan, adalah model dari Fishbein dan Ajzen. Mereka menyatakan bahwa pembentukan dan perubahan perilaku seseorang perlu melalui pemahaman proses terjadinya perilaku secara umum. Adapun model yang menggambarkan proses terjadinya perilaku adalah :



Sumber : Fishbein, M., and Ajzen, T, *The Influence of Attitude Behavior.*, Massachusetts University

**Gambar 1.** Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya perilaku.

Dari model di atas dinyatakan bahwa proses terbentuknya perilaku seseorang, diawali oleh adanya kepercayaan seseorang terhadap sesuatu obyek. Kepercayaan inilah

yang mempengaruhi sikap orang terhadap obyek. Untuk pembentukan dan perubahan perilaku produktif seseorang haruslah ditanamkan terlebih dahulu kepercayaan pada diri individu tentang arti pentingnya produktivitas bagi dirinya dan perusahaannya. Kalau keyakinan akan pentingnya produktivitas ini sudah terbentuk maka nantinya akan muncul sikap yang positif terhadap produktivitas. Sikap positif ini akan mendorong kemauan untuk berperilaku yang cukup besar dalam bentuk niat untuk berperilaku produktif. Niat ini nantinya akan menimbulkan perilaku produktif pada diri pekerja.

Didasarkan pada seluruh model pemikiran tersebut di atas maka pengukuran perilaku produktif pada penelitian ini mengacu pada dua model perilaku yaitu perilaku yang memperhatikan dan selalu mempertimbangkan efektivitas yaitu yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi serta perilaku yang memperhatikan dan selalu mempertimbangkan efisiensi pencapaian tujuan. Berdasarkan pada kedua faktor tersebut dan dengan mengobservasi perilaku produktif di lapangan melalui dimensi-dimensi yang muncul dalam kehidupan kerja sehari-hari, instrumen alat ukur untuk variabel perilaku produktif akan dibuat.

Adapun dimensi yang dilihat mencerminkan perilaku produktif yang efektif adalah perilaku yang mengarah pada

pencapaian tujuan, melakukan pertemuan-pertemuan koordinasi guna pencapaian tujuan, dan ketepatan penyelesaian masalah. Sedangkan dimensi untuk melihat perilaku produktif yang efisien adalah perilaku pemakaian biaya-biaya yang minimal atas proses kerja yang sedang dijalankan, penggunaan jam kerja secara tepat guna, serta tingkat kehadiran yang tinggi di perusahaan.

### 1. Modal Psikologis (*PsyCap*)

Luthans, Youssef dan Avolio (2015) mendefinisikan *PsyCap* sebagai suatu kondisi perkembangan positif seorang individu yang dikarakteristikan : (1) memiliki kepercayaan diri (*efficacy*) untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk sukses dalam tugas-tugas tersebut; (2) membuat atribusi yang positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan; (3) tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan (*hope*); dan (4) ketika dihadapkan pada permasalahan dan halangan dapat bertahan dan kembali (*resilience*), bahkan lebih, untuk mencapai kesuksesan.

Berdasarkan penelitian Snyder (Snyder, 1994, 1995, 2000; Snyder, Ilardi, Michael, & Cheavens, 2000; Snyder, Rand & Sigmond, 2002) dalam Luthans, Youssef, dan Avolio (2015) mendukung bahwa *hope* adalah keadaan kognitif atau ‘berpikir’ dimana seseorang mampu menetapkan tujuan-tujuan dan pengharapan yang menantang namun realistis dan kemudian mencoba mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan kemampuan sendiri, energi dan persepsi *control internal*. Hal inilah yang disebut oleh Snyder sebagai

*agency* atau *willpower* (kekuatan kehendak).

Luthans, Youssef dan Avolio (2007) yang juga mendefinisikan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan diri seseorang mengenai kemampuannya dalam mengerahkan motivasi, sumber-sumber kognisi dan melakukan sejumlah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas tertentu. Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi pada umumnya memiliki karakteristik: (1) memiliki target tinggi untuk diri sendiri dan secara sadar memilih tugas yang relative sulit, (2) menyukai dan mengembangkan diri karena adanya tantangan, (3) memiliki motivasi yang tinggi, (4) berupaya keras untuk mencapai tujuan, dan (5) ketika mempunyai kesulitan mereka mampu bertahan. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi dengan lima karakteristik tersebut akan berkembang secara independen dan menjalankan tugas secara efektif.

Menurut Luthans, Youssef dan Avolio (2007) *resilience* dalam *PsyCap* adalah kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan demi mencapai tujuan. *Resilience* dipandang sebagai kapasitas seseorang untuk memecahkan berbagai kesulitan, ketidakpastian, konflik, kegagalan atau bahkan kapasitas untuk melakukan perubahan diri untuk mencapai kemajuan, maupun untuk meningkatkan tanggung jawab. Menurut Seligman (dalam Luthans, Youssef dan Avolio, 2007) *optimism* adalah suatu cara menginterpretasi kejadian-

kejadian sebagai suatu hal yang terjadi akibat diri sendiri, bersifat menetap, dan dapat terjadi dalam berbagai situasi, serta menginterpretasikan kejadian-kejadian negative sebagai suatu hal yang terjadi akibat hal-hal di luar diri sendiri, bersifat sementara, dan terjadi hanya pada situasi tertentu saja.

Individu yang memiliki *optimism* cenderung percaya bahwa kegagalan hanyalah kegagalan sementara, mereka percaya bahwa kegagalan bukanlah merupakan kesalahan individu, kesalahan sekitar, nasib buruk atau karena orang lain, dan individu tersebut merasakannya sebagai tantangan untuk berusaha keras memperbaiki dan menghadapinya (Seligman, 1991 dalam Luthans, Youssef dan Avolio, 2007). Alat ukur yang dikembangkan Luthans, Youssef dan Avolio (2007) disebut sebagai *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ).

PCQ terdiri dari empat dimensi “*HERO*” yang tiap dimensi tersebut memiliki 6 *item* dengan jumlah keseluruhan sebanyak 24 *item* sehingga instrument tersebut dinamakan PCQ-24. Alat ukur PCQ-24 ini menggunakan skala Likert yang memiliki rentang pilihan respon responden antara 1-6, yaitu mulai dari *Strongly Disagree* atau sangat tidak setuju sampai *Strongly Agree* atau sangat setuju.

Ketika karyawan di tempat kerja memiliki hubungan kerja yang baik, itu berarti karyawan akan bersedia mengambil resiko dalam suatu kelompok, melibatkan diri kepada anggotanya, dan pada akhirnya karyawan dapat mengandalkan dukungan dari

rekan kerjanya. Akan tetapi karyawan akan memberikan kontribusi kepada tim kerjanya ketika individu tersebut memiliki modal psikologis yang kuat (Pryce-Jones, 2010). Menurut Pryce-Jones (2010) modal psikologis meliputi sumber daya mental yang dibangun individu ketika sesuatu berjalan dengan baik dan menutupi ketika sesuatu berjalan tidak baik. Sumber daya ini meliputi ketahanan, motivasi, harapan, optimis, keyakinan diri, kepercayaan diri dan tenaga bekerja. Semuanya merupakan kunci dari kebahagiaan, jika karyawan tidak memiliki modal psikologis maka karyawan tersebut tidak bahagia di tempat kerja, hanya tampak dari luarnya saja.

Modal psikologis merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi, dimana keempat karakteristik dari modal psikologis tersebut mampu memprediksikan performa dan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Modal psikologis merupakan perkembangan dari *positive psychology* (Seligman, dalam Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006) dan dirancang berdasarkan *positive organizational behavior* (POB) (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004). Modal psikologis melihat kepada apa yang “benar” dibandingkan dengan apa yang “salah” dari diri seseorang.

Hal itu selaras dengan Luthans *et al.* (2004) yang juga menyatakan bahwa modal psikologis mendorong pemahaman dari apa yang “benar” dari diri seseorang dan fokus pada kekuatan psikologis yang terbuka pada perkembangan, sehingga individu dapat terus berkembang dan menghasilkan performa yang positif. Menurut Luthans *et al.* (2007), terdapat hubungan yang positif antara modal psikologis terhadap performa kerja dimana modal psikologis dapat digunakan untuk meningkatkan kompetisi dalam mencapai keuntungan dan kesuksesan perusahaan dengan melihat potensi penuh dari sumber daya manusia yang mereka miliki (Avolio dalam Luthans *et al.*, 2007).

Selain itu Avey, Luthans, Smiths dan Palmer (2010) juga menjelaskan bahwa karyawan dengan modal psikologis yang tinggi, maka kesejahteraan mereka di lingkungan kerja pun akan tinggi. Dapat disimpulkan bahwa definisi modal psikologis adalah suatu kondisi psikologis yang positif pada individu yang terdiri dari sejumlah komponen kepercayaan diri, keyakinan, harapan, dan resiliensi ketika seorang individu berusaha mencapai kesuksesan.

## 2. Budaya Organisasi

Setiap perusahaan/organisasi memiliki budayanya sendiri yang unik. Menurut Helms (2009:624) mendeskripsikan “*An organizational culture is defined as the shared assumptions, values, and beliefs that guide the action of its members*”. Menurut pernyataan tersebut budaya organisasi adalah asumsi,

nilai dan kepercayaan bersama yang memandu tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi cenderung dibentuk oleh nilai pendiri, lingkungan industry dan bisnis, kebudayaan nasional serta visi dan perilaku para pemimpin.

Definisi lain budaya organisasi dikemukakan Edgar H. Schein (2009 : 27) yang menyatakan : *Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.* Dalam pandangan Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi yang tersirat yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika kelompok tersebut mengatasi masalah-masalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan integrasi dengan lingkungan internal. Asumsi tersebut telah terbukti, telah dapat diterapkan dengan baik dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (Kaswan, 2017 : 488).

Geert Hofstede adalah teoritis yang tidak dapat dilepaskan dari pembahasan tentang budaya organisasi. Hofstede (1997) menyatakan bahwa budaya merupakan fenomena kolektif, karena budaya selalu diyakini bersama oleh orang-orang yang



hidup di lingkungan yang sama tempat budaya itu dipelajari. Budaya selanjutnya diberi pengertian sebagai “pemrograman kolektif mental yang membedakan anggota kelompok satu dengan kelompok lainnya”. Menurut Hofstede (1997), budaya seharusnya dibedakan dari hakekat manusia pada satu sisi dan kepribadian pada sisi yang lain. Hakekat manusia adalah apa hal yang sama yang dimiliki manusia sebagai satu spesies. Hakekat manusia diwarisi melalui gen. Kemampuan manusia untuk merasakan takut, marah, cinta, kesenangan, kesedihan, dan kebutuhan untuk berhubungan dengan manusia lain, untuk bermain dan menguji diri sendiri, kemampuan untuk mengamati lingkungan dan berbicara tentangnya dengan orang lain, semuanya adalah hakekat manusia. Bagaimanapun apa yang orang lakukan dengan perasaannya, bagaimana seseorang mengekspresikan ketakutan, kesenangan, pengamatan dan sebagainya dimodifikasi oleh budaya.

Budaya dulunya dianggap sebagai diwariskan oleh keturunan, karena tiadanya penjelasan tentang bagaimana stabilitas perbedaan pola budaya pada berbagai kelompok. Mereka memandang rendah pengaruh belajar dari generasi sebelumnya dan pengajarannya pada generasi berikutnya. Sedangkan kepribadian adalah program mental pribadi yang menunjukkan keunikan masing-masing manusia yang tidak dimiliki bersama oleh orang lainnya. Kepribadian didasarkan pada sifat yang sebagian diperoleh

dari keturunan dengan sejumlah gen yang unik dan sebagian lain dipelajari. “Dipelajari” dalam pengertian dapat dimodifikasi oleh budaya dan pengalaman pribadi yang unik (Yuwono, dkk, 2005: 252- 253).

Dimensi budaya organisasi meliputi model budaya organisasi Denison (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek, & Neale, 2008) didasarkan pada empat *traits* budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi dimana masing-masing *trait* memiliki 3 indikator. Model budaya organisasi Denison dibuat untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yang diberi nama *The Denison Organizational Culture Model* (Denison, Haaland & Goelzer, 2004). Denison *et al.* (2004) meneliti 448 perusahaan di berbagai negara dengan budaya yang berbeda-beda. Yaitu 230 perusahaan di Eropa, Amerika Utara dan Asia serta 218 perusahaan di Kanada, Australia, Brazil, Amerika Serikat, Jepang, Jamaika dan Afrika Selatan.

Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa model yang dikembangkan Denison *et al.* (2004) dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Keempat *traits* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*involvement*) yaitu karyawan yang berkomitmen pada pekerjaan, merasakan rasa kepemilikan,

dan memiliki masukan dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Organisasi yang efektif memberdayakan masyarakat, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004). Eksekutif, manajer, dan karyawan berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki sebagian dari organisasi. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung ke tujuan dari organisasi. Keterlibatan diukur dengan tiga indikator (Gillespi *et.al*, 2008):

- a. *Empowerment*. Individu memiliki otoritas, inisiatif, kemampuan mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.
- b. *Team orientation*. Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan merasa sama-sama bertanggung jawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. *Capability development*. Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing

dan menjawab kebutuhan bisnis.

2. Konsistensi (*consistency*) yaitu adanya sistem organisasi dan proses yang mendukung keselarasan dan efisiensi organisasi. Organisasi juga cenderung efektif karena memiliki budaya “kuat” yang sangat konsisten, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004). Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti, pemimpin dan pengikut terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Konsistensi menjadi sumber yang sangat kuat mempengaruhi stabilitas dan internal integrasi. Konsistensi diukur dengan tiga indikator (Gillespie, *et.al*, 2008):
  - a. *Core values*. Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
  - b. *Agreement*. Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritis. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
  - c. *Coordination and integration*. Berbagi fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) yaitu kapasitas organisasi untuk berubah dalam menanggapi kondisi eksternal. Ironisnya, organisasi yang terintegrasi

dengan baik yang paling sulit untuk berubah (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004). Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering bertentangan. Adaptasi organisasi didorong oleh pelanggan mereka, mengambil resiko, belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Mereka terus merubah sistem sehingga mereka memperbaiki kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi para pelanggan mereka. *Trait* kemampuan beradaptasi diukur dengan tiga indikator (Gillespie *et.al.*, 2008):

- a. *Creating change*. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap *trend* saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- b. *Customer focus*. Organisasi memahami dan bereaksi kepada pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauhmana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk memuaskan pelanggannya.
- c. *Organizational learning*. Organisasi menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang

berinovasi, memperoleh pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.

4. Misi (*mission*) yaitu memberikan arah yang jelas dan tujuan yang menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggotanya. Organisasi yang sukses juga memiliki tujuan dan arah yang jelas yang menentukan tujuan organisasi dan strategi dan mengekspresikan sebuah visi bagaimana organisasi ingin dilihat di masa yang akan datang (Denison, Haaland dan Goelzer, 2004). Ketika organisasi yang menyebabkan perubahan misi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi. Misi dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu (Gillespie *et.al.*, 2008):
  - a. *Strategic direction and intent*. Arah strategis yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
  - b. *Goals and objectives*. Tujuan yang jelas yang berkaitan dengan misi, visi, dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
  - c. *Vision*. Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang

dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Keempat aspek budaya organisasi Denison *et.al* (2004) bisa diintegrasikan sebagai berikut:

- a. Keterlibatan dan konsistensi memberikan dinamika internal sebuah organisasi, tetapi tidak membicarakan interaksi dengan lingkungan eksternal.
- b. Kemampuan beradaptasi dan penghayatan misi memfokuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal.
- c. Keterlibatan dan kemampuan beradaptasi merupakan pasangan yang menekankan kapasitas organisasi pada fleksibilitas dan perubahan.
- d. Konsistensi dan penghayatan misi berorientasi pada stabilitas

### C. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Modal Psikologi (*PsyCap*) dan budaya organisasi terhadap perilaku produktif Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal Surabaya. Keseluruhan penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam menjawab rumusan masalah. Studi ini merupakan penelitian yang bersifat eksplanatori, yang berisi penjelasan tentang hubungan kausalitas antar variabel dalam studi penelitian.

Studi ini dikatakan sebagai penelitian yang bersifat kausal. Selain itu studi ini juga dikatakan sebagai penelitian yang konklusif, yaitu studi yang menguji hipotesis dan hubungan antar variabel, kemudian dilanjutkan dengan analisis secara kuantitatif dan observasional dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner sebagai bahan penelitian.

Metode yang digunakan dalam teknik pengumpulan data yakni kuesioner, sedangkan Untuk mempermudah proses analisis data, digunakan program analisis data dengan menggunakan *Analisis Regresi Linier Berganda* karena variabel yang terlibat dalam penelitian ini ada dua variabel X, yaitu Modal Psikologis (*PsyCap*) dan Budaya Organisasi serta satu variabel Y, perilaku produktif. Untuk membantu dalam perhitungan ini, peneliti menggunakan aplikasi *software* SPSS 23.

### D. PEMBAHASAN

#### 1. Distribusi Nilai pada Variabel Psikologis (*Psycap*)

Setelah kuisioner dikembalikan oleh responden, dilakukan tabulasi terhadap nilai kedua variabel dalam penelitian ini. Berikut ini adalah distribusi nilai pada variabel Modal Psikologis (*PsyCap*) :

**Tabel 5.** Distribusi Nilai Pada Variabel Modal

Psikologis (*PsyCap*)

Nilai	Jumlah	Prosentase	Kategori
0-24	0	0 %	Sangat rendah
25-48	0	0 %	Rendah
49-72	1	16,67%	Tinggi
73-96	5	83,33%	Sangat tinggi
	<b>6</b>	<b>100 %</b>	

Sumber : data primer pada Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal, 2019

**Tabel 7.** Distribusi Nilai Pada Variabel

Perilaku Produktif

Nilai	Jumlah	Prosentase	Kategori
0-20	0	0 %	Sangat rendah
21-40	0	0 %	Rendah
41-60	1	16,67%	Tinggi
61-80	5	83.33%	Sangat tinggi
	<b>6</b>	<b>100 %</b>	

Sumber : data primer pada Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal, 2019

## 2. Distribusi Nilai pada Variabel Budaya Organisasi

Setelah kuisioner dikembalikan oleh responden, dilakukan tabulasi terhadap nilai kedua variabel dalam penelitian ini. Berikut ini adalah distribusi nilai pada variable Budaya Organisasi :

**Tabel 6.** Distribusi Nilai Pada Variabel Budaya Organisasi

Nilai	Jumlah	Prosentase	Kategori
0-20	0	0 %	Sangat negatif
21-40	0	0 %	Negatif
41-60	2	33,33%	Positif
61-80	4	66,67%	Sangat Positif
	<b>6</b>	<b>100 %</b>	

Sumber : data primer pada Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal, 2019

## 3. Distribusi Nilai pada Variabel Perilaku Produktif

Setelah kuisioner dikembalikan oleh responden, dilakukan tabulasi terhadap nilai kedua variabel dalam penelitian ini. Berikut ini adalah distribusi nilai pada variable Budaya Organisasi :

## 4. Analisis dan Pembahasan

Dengan merujuk pada tabel 5 yang menjelaskan tentang distribusi nilai variable Modal Psikologis (*PsyCap*) diketahui bahwa sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal (83, 33%) memiliki modal Psikologis yang sangat tinggi. Hal ini dapat dianalisis dengan teori yang disampaikan Luthans, Youssef dan Avolio (2015) sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal Surabaya memiliki kondisi perkembangan positif seorang individu yang dikarakteristikan:

1. memiliki kepercayaan diri (*efficacy*) untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk sukses dalam tugas-tugas tersebut;
2. membuat atribusi yang positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan;
3. tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan (*hope*);

4. ketika dihadapkan pada permasalahan dan halangan dapat bertahan dan kembali (*resilience*), bahkan lebih, untuk mencapai kesuksesan.

Selanjutnya, dengan merujuk pada tabel 6 yang menjelaskan tentang distribusi nilai variabel budaya organisasi diketahui bahwa sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Pakal (66,67%) memiliki pola-pola asumsi yang cenderung positif terhadap Permendikbud no 6 tahun 2018 atau mendukung budaya organisasi. Menurut Diener dan Walborn, lebih kukuhnya hubungan antara sikap dan perilaku dipengaruhi oleh bagaimana caranya sikap itu masuk ke dalam kesadaran. Hal ini berarti sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Pakal menganggap budaya organisasi yang ada (Permendikbud no 6 tahun 2018) adalah nilai-nilai yang harus dipatuhi dan harus diwujudkan dalam perilaku. Kalau dianalisis dengan teori dari Bolman & Deal (2003), budaya dalam organisasi (Permendikbud no 6 tahun 2018) setidaknya memainkan 3 peran penting, yaitu memberikan rasa identitas bagi anggota-anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, memberikan klarifikasi dan memperkuat standar perilaku.

Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian organisasi akan mengarahkan akan memperkuat komitmennya terhadap misi organisasi. Selain itu, budaya juga akan mengarahkan perilaku

anggota organisasi, membuat anggotanya menjadi jelas mengenai apa yang seharusnya dilakukan dalam situasi tertentu (Yuwono, dkk, 2005: 256). Tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal (83,33%) memiliki perilaku produktif yang sangat tinggi. Proses terbentuknya perilaku Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal, diawali oleh adanya kepercayaan terhadap arti pentingnya produktivitas bagi dirinya. Sikap positif ini akan mendorong kemauan untuk berperilaku yang cukup besar dalam bentuk niat untuk berperilaku produktif. Niat ini nantinya akan menimbulkan perilaku produktif pada diri pekerja.

## E. SIMPULAN DAN SARAN

### 1. Simpulan

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil penelitian ini, sebagaimana telah diuraikan pada bab 5, maka dibuat kesimpulan dan saran sebagai berikut: Sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal Surabaya (83,33%) memiliki kondisi perkembangan positif seorang individu yang dikarakteristikan :memiliki kepercayaan diri (*efficacy*) untuk menghadapi tugas- tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk sukses dalam tugas-tugas tersebut, membuat atribusi yang positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan; tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan (*hope*); ketika dihadapkan pada permasalahan dan halangan

dapat bertahan dan kembali (*resilience*), bahkan lebih, untuk mencapai kesuksesan.

Sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Pakal (66,67%) memiliki pola-pola asumsi yang cenderung positif terhadap Permendikbud no 6 tahun 2018 atau mendukung budaya organisasi. Sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pakal (83,33%) memiliki perilaku produktif yang sangat tinggi.

## 2. Saran

Berdasarkan perolehan hasil penelitian dan didukung oleh kajian teoritis pada bab terdahulu maka saran yang disampaikan adalah: Dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat perilaku produktif sebagian besar Kepala Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Pakal bergradasi dari tinggi – sangat tinggi. Oleh karena itu masih perlu upaya-upaya untuk mempertahankan agar perilaku produktif ini dapat terjaga terutama pada Kepala Sekolah yang berusia lebih muda. Bentuk upaya mempertahankan perilaku produktif ini bisa dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat membuka wawasan tentang pentingnya budaya organisasi (Permendikbud no 6 tahun 2018). Aspek evaluasi terhadap kinerja Kepala Sekolah berdasarkan beban kerja harus menjadi kegiatan yang rutin/ berkala agar perilaku produktif Kepala Sekolah Dasar Negeri dapat terjaga. Kendala-kendala dalam penelitian ini hendaknya diantisipasi oleh peneliti yang lain yang ingin mengembangkan keluasan pemahaman tentang perilaku

produktif, modal psikologis (*PsyCap*) maupun budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Dr. H. Soekarwo., et al, (2015), *Administrative Reform Pakde Karwo : Birokrasi itu Melayani*, Jakarta : Prenadamedia Group
- Koesmono, H. Teman. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan kepuasan kerja serta Kinerja karyawan pada sub sektor Industri Pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur*. <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Muhamad, Muslim, (2018), Model Kinerja Petugas Laboratorium Medik berbasis *Situation Awareness* dan *Psychological Capital* dengan *Work Engagement* sebagai mediator, Surabaya
- Sholihin, Mahfud & Ratmono, Dwi. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Suhariadi, Fendy. (2001). *Produktivitas sebagai bentuk perilaku*. INSAN Media Psikologi

- Suhariadi, Fendy. (2002). *Pengaruh Intelegensi dan Motivasi terhadap semangat penyempurnaan dalam membentuk perilaku produktif efisien*. ANIMA, Indonesian Psychological Journal Vol 17 No 6 346-367
- Suhariadi, Fendy. (2016). *Forming Values to Productive Behavior*. The International Journal of Organizational Innovation Vol 8 Number 4
- Syamsir & Embi, Muhammad Ali. (2013). *Ideologi Politik dan Motivasi Pelayanan Publik di kalangan PNS kota Padang*. Tingkap Volume IX no 1
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E., C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (267-294).
- Shapiro, J., A., M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (927-946).
- Shameem, & Ganesh, M., P. (2013). Effect of nature of interaction on organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of emotional labour. *Interactional Journal of Commerce, Business and Management*, 2 (6), 305-311.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3 (12), 137-141.
- Spector, P., E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research practice* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2014). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1-10. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000001> Applied Psychology.
- Umar, J. (2013). Analisis Faktor Konfirmatori. *Bahan Ajar, Tidak Dipublikasikan*. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Werner, J., M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resouce Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Widyarini, M., M., N. (2009). *Membangun hubungan antar manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Williams, L., J., Anderson, S., E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.



- Yilmaz, K., & Bokeoglu, C., O. (2008).  
Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish Primary Schools. *World Applied Sciences Journal*, 3 (5), p. 775-78
- Yoo, B., Donthu, N., Lenartowicz, T. (2011).  
Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 193-210