



Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Etos Kerja

Siti Hidayati^{1✉}, Syamsul Hadi², Kusuma Chandra Kiranaa³, Hardika Dwi Hermawan⁴

Universitas Sarjana Wiyata Tamansiswa, Indonesia^{1,2,3}

Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia⁴

E-mail : entik.hidayati@gmail.com¹, syamsul.hadi@ustjogja.ac.id², kusumack@ustjogja.ac.id³,
hardikadh@ums.ac.id⁴

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Etos Kerja. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta sebanyak 200 orang, sampel yang digunakan sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *inner model* dengan metode *bootstrapping*. Data yang telah didapat diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Pegawai dan Etos Kerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta.

Kata Kunci: Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, Kompensasi, Etos Kerja, *Organizational Citizen Behavior*.

Abstract

The purpose of this study was to analyze Ki Hadjar Dewantara's Leadership Trilogy and Compensation for *Organizational Citizenship Behavior* through Work Ethic. This research is quantitative. The population in this study were 200 people, while the sample used was 100 respondents. The sampling technique in this research is *non-probability sampling* using *purposive sampling*. Data was collected by distributing questionnaires. The data analysis technique used is the *inner model* with the *bootstrapping* method. The data that has been obtained is processed using SmartPLS 3.0. The results of this study indicate that the Leadership Trilogy of Ki Hadjar Dewantara has a positive and insignificant effect on the *Organizational Citizenship Behavior* of employees. Compensation has no significant positive effect on the *Organizational Citizenship Behavior* of Ki Hadjar Dewantara's Leadership Trilogy has a positive and significant effect on the Work Ethic of Employees at the Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Compensation has a positive and significant effect on the work ethic of employees at the Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Employees' work ethic has a positive and significant effect on the *Organizational Citizenship Behavior* of employees at the Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta.

Keywords: Ki Hadjar Dewantara's Leadership Trilogy, Compensation, Work Ethic, *Organizational Citizen Behavior*.

PENDAHULUAN

Suatu organisasi kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting, bahwa kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Perilaku para bawahan dipengaruhi oleh pemimpin dengan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap bawahan (Kustanto H., Muazza M., Haryanto, 2022). Permasalahan yang terjadi saat ini dalam organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta salah satunya adalah pada kepemimpinan yang diharapkan dapat sebagai motivator, pengawas, dan pendorong pegawai masih berjalan kurang efektif, seperti pemberian beban kerja yang tidak merata antara para pegawai masih terjadi mengakibatkan adanya pegawai yang menganggur pada saat jam kerja. Dimana yang terjadi saat ini pimpinan cenderung kurang responsif dengan Kondisi kerja seperti ini dikarenakan kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap para pegawainya.

Manajemen menjadi pertimbangan khusus karena merupakan alat dalam kehidupan manusia, dalam kasus ini dipusatkan pada pemimpin (Connolly, M., James, C., & Fertig, 2019). Sistem penggerak suatu pekerjaan adalah pemimpin, karena pemimpin memiliki keahlian untuk mengaplikasikan fungsi manajemen dalam keputusan yang dibuat, sehingga dalam organisasi pemimpin mempunyai kekuasaan bahkan dalam politik dapat mempengaruhi organisasi melalui *policy* (aturan) dan regulasi (kebijaksanaan) yang dapat mempermudah pencapaian tujuan dari organisasi itu secara efektif dan efisien. (SyamsuQ, B., & Novianty, 2020)

Faktor lain adalah kompensasi, kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku dan etos kerja pegawai. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan makin baik dan produktif. Menurut teori motivasi “Hirarki Kebutuhan” seperti yang dikemukakan Abraham Maslow (Stephen, P. R. —San, & Timothy, 2013) bahwa individu terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan guna memperoleh kompensasi dalam rangka memenuhi kebutuhan dasarnya, seperti untuk makan dan lain-lain. Dalam kaitannya kompensasi organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta sudah optimal karena kompensasi pegawai sudah diatur dalam peraturan yang berlaku seperti gaji pokok, tunjangan, jaminan kesehatan, dan tambahan penghasilan pegawai. Akan tetapi masih banyak para pegawai yang merasa kurang dalam hal kompensasi yang diberikan saat ini.

Demi kelancaran tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dituntut etos kerja yang baik dari pegawainya, sehingga keberadaan organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta sangatlah penting. Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan sudah merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi dari organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Untuk saat ini setiap organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta termasuk Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta mengharuskan para pegawai untuk dapat memiliki etos kerja yang tinggi dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Agar Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga berkesinambungan dan dapat bertahan dalam persaingan di era globalisasi saat ini. Maka perlu adalah peningkatan etos kerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Beberapa studi juga menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan pegawai di lingkungan pendidikan menjadi faktor penting dalam meningkatkan etos kerja (Ar, N. R., Gistituati, N., & Rusdinal, 2021; Waruwu, 2021; Riski, H., Rusdinal, R., & Gistituti, 2021).

Etos kerja instansi pemerintah daerah merupakan gambaran mengenai pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi maupun strategi instansi tersebut yang mengindikasikan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah

sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga sebagai organisasi dalam sektor publik, tuntutan terhadap orientasi yang tinggi harus dilakukan terhadap pemerintah daerah untuk kepentingan masyarakat serta pemerintah harus senantiasa tanggap atas tuntutan dari lingkungan yang semakin tinggi dengan memberikan pelayanan yang terbaik, transparan dan berkualitas. Seorang pegawai yang memiliki etos kerja tinggi akan dapat memperoleh hasil kerja yang baik. Dengan adanya etos kerja yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan permasalahan yang terjadi di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta salah satunya adalah bagaimana meningkatkan etos kerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) akan memiliki efek negatif pada organisasi jika organisasi tidak memberikan keadilan yang adil kepada karyawannya. Namun, jika *Organizational Citizenship Behavior* dapat dikelola dengan tepat, itu akan menjadi penghubung antara kepemimpinan dalam organisasi dan karyawannya dan memotivasi karyawan untuk bekerja (Ningsih, F. R., & Arsanti, 2015). Seperti halnya di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga bahwa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan inisiatif pribadi dan membantu rekan-rekan mereka untuk menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga bisa disebut perilaku ekstra peran, yaitu sikap atau perilaku pekerja di luar deskripsi pekerjaan yang mereka miliki. Perilaku ekstra peran hanya muncul bukan karena adanya imbalan, tetapi karena faktor kesadaran intrinsik yang menyebabkan individu melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya. Dalam hal ini, perlu melibatkan praktisi, pengusaha, dan pemangku kepentingan profesional dalam program pendampingan agar tujuan dan sasaran pendampingan membuahkan hasil yang maksimal (Asmuni, 2021).

Perilaku pekerja ekstra peran tentu lebih dibutuhkan oleh organisasi, karena kehadiran tindakan kreatif di luar tugas pekerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* adalah mereka yang sukarela di atas perilaku *call of duty* yang beberapa merasa tidak hanya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan tetapi diperlukan untuk sukses. Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah orang-orang yang menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas perilaku tugas yang merasa mereka tidak hanya berkontribusi pada keberhasilan organisasi tetapi diperlukan untuk sukses. Kontribusi *Organizational Citizenship Behavior* adalah kontributor yang mungkin atau mungkin tidak menguntungkan di masa depan. Intinya adalah bahwa peningkatan penghargaan kepada *Organizational Citizenship Behavior* tidak langsung dan tidak pasti, dibandingkan dengan kontribusi formal seperti produktivitas tinggi atau solusi inovatif. (Fatimah dkk., 2021).

Beberapa penelitian juga menyebutkan hal yang serupa dimana OCB mempengaruhi etos kerja dalam sebuah institusi Pendidikan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Somech, A., & Oplatka, 2014) yang meneliti tentang OCB di sekolah penelitian dari (Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, 2018) berkaitan dengan tempat kerja inklusif dan OCB pada perguruan tinggi, studi dari (Eyupoglu, 2016) yang dilakukan pada staff Pendidikan di Siprus Utara, serta penelitian dari (Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, 2017) yang memiliki sample pada kepala sekolah di Indonesia juga menghasilkan hasil yang positif. Dengan adanya fenomena tersebut di atas menarik untuk dikaji dikarenakan hal tersebut secara langsung berimplikasi terhadap terciptanya keberlangsungan dan eksistensi organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Hal-hal tersebut yang mendorong penulis untuk mengkaji **“Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Etos Kerja di Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kota Yogyakarta”**.

METODE PENELITIAN

Subjek yang diteliti adalah Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta, sedangkan obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah faktor trilogi kepemimpinan Ki

Hadjar Dewantara dan kompensasi terhadap *organizational citizen behavior* melalui etos kerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta sebanyak 200 orang, sedangkan untuk sampel 80. Menggunakan metode Hair et al., (2014) dengan cara mengalikan 20X jumlah variabel. Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel maka, 20 X 4 variabel = 100. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimal sebanyak 100 sampel yang akan digunakan sebagai responden. Penekanan penelitian ini adalah untuk mengukur pendapat responden mengenai seberapa besar pengaruh trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dan kompensasi terhadap *organizational citizen behavior* melalui etos kerja. Adapun variabel operasional adalah sebagai berikut:

- a. Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara (X1)
- b. Kompensasi (X2)
- c. *Organizational Citizen Behavior* (Y2)
- d. Etos Kerja (Y1)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data yang pertama kali dan langsung diperoleh dari sumbernya. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner. Selanjutnya kuesioner dibagi-bagikan kepada pegawai yang menjadi sampel oleh peneliti sebagai responden dalam penelitian ini. Bentuk pertanyaan dalam kuesioner disusun berdasarkan skala Likert yang dibuat dalam 5 (lima) tingkatan dengan rincian sebagai berikut:

- a. Apabila responden menjawab sangat setuju maka skornya 5
- b. Apabila responden menjawab setuju maka skornya 4
- c. Apabila responden menjawab netral maka skornya 3
- d. Apabila responden menjawab tidak setuju maka skornya 2
- e. Apabila responden menjawab sangat tidak setuju maka skornya 1

Instrumen yang digunakan dalam bentuk kuesioner harus mengukur senyatanya (*actually*) dan seakuratnya (*accurately*) apa yang seharusnya diukur dari konsep. Pengukuran konsep yang senyatanya berhubungan dengan **validitas**, dan pengukuran seakuratnya berhubungan dengan **reliabilitas**. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item (Wiyono, 2020). Pengujian dilakukan 2 sisi dengan signifikansi 0,05. Item pertanyaan/pernyataan dinyatakan valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor totalnya. Untuk melakukan uji validitas, menggunakan teknik analisis korelasi *bivariate pearson*. Dinyatakan signifikan jika, nilai sig. dua sisi dibawah 0,05 — atau nilai *pearson correlation* (r hitung) diatas r tabel. Koefisien korelasi item-total dengan *Bivariate Pearson* dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n \sum i^2 - (\sum i)^2][n \sum x^2 - (\sum x)^2]}}$$

Dimana:

R_{ix} = Koefisien korelasi item-total (*bivariate pearson*)

i = Skor item

x = Skor Total

n = Banyaknya subyek

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SPSS ver. 25.0*

Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha (Cronbach's)* dengan taraf signifikansi 0,05 (Wiyono, 2020) Instrument dikatakan reliabel apabila nilai $\alpha > \text{nilai } r \text{ product moment}$. Menurut Resti, D., & Soesanto (2016), reliabilitas kurang baik jika diperoleh nilai α kurang dari 0,6, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Adapun rumus reliabilitas dengan metode *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana:

- r_{11} = Reliabilitas instrument
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir
- σ_1^2 = Varian total

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SPSS ver. 25.00*.

Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial. Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Analisis yang disampaikan terdiri dari dua deskripsi, yaitu: Deskripsi Komulatif endiskripsikan dan melakukan analisis secara garis besar sesuai dengan kategori yang dibuat dan Deskripsi Individual mendiskripsikan dan melakukan analisis berdasarkan hasil kuesioner secara detil sesuai dengan kategori yang dibuat.

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square (PLS)*, yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software SmartPLS 3.3.3*. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

a. **Uji Indikator**

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruknya. Dari uji indikator ini diperoleh *output* validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

b. **Uji Model Fit**

Pengujian model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi *output* SmartPLS.

c. **Uji Hipotesis**

Inner Model atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya dapat dituliskan seperti dibawah ini.

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + r\xi + \zeta$$

Dimana:

- η = vector endogen (dependen) variabel laten
- ξ = vector exogen (independen) variabel laten
- ζ = vector residual

Oleh karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_b \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana:

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen ξ_b dan η_i sepanjang range indeks I dan b. Sedangkan ζ_j adalah *inner residual variabel*.

Inner model merupakan pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistiknya. Analisis mediasi dilakukan dengan membandingkan *Direct Effect* (DE) dengan *Total Effect* (TE). TE adalah penjumlahan DE dengan IE (*Indirect Effect*).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Kepemimpinan Dewantara, yaitu "*Ing Ngarso Sung Tulodo*" berarti di depan memberi contoh, "*Ing Madyo Mangun Karso*" berarti di tengah membangkitkan antusiasme, "*Tut Wuri Handayani*" berarti dari belakang memberikan dorongan. "*Ing Ngarso Sung Tulodo*" mengajarkan bahwa seorang pemimpin adalah orang yang akan dilihat oleh semua orang yang dipimpinnya. Jadi, sebagai seorang pemimpin harus bisa menjadi contoh, membimbing, dan memberikan contoh kepada mereka yang dipimpin. Ketika seorang pemimpin berada di depan, dia tidak selalu hanya memerintah. Seorang pemimpin harus mampu menetapkan dan bertanggung jawab untuk mencapai visi bersama yang direncanakan.

Sebagai pemimpin yang harus berada di garis depan, ia harus memiliki sifat yang tangguh, tangguh dan bertanggung jawab. Tangguh berarti memiliki kekuatan tubuh dan kekuatan mental melalui bekerja keras, berani menghadapi bahaya, menjadi pelindung, tempat berlindung bagi orang yang mereka pimpin. Tanggon berarti hati yang kokoh, kuat, tubuh yang kuat, kemauan besar dalam mengatasi bahaya dan kesulitan, dan dia tidak terpesona oleh kekayaan duniawi. Tanggung jawab berarti cukup berani untuk merespon meskipun Anda memiliki banyak kesulitan. Dia selalu menjadi pelopor dan pemandu, panduan bagi mereka yang dipimpinnya. "*Ing Madyo Mangun Karso*" mengajarkan bahwa seorang pemimpin di tengah-tengah dipimpin harus mampu menjalin kebersamaan, dan memotivasi untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mampu menguatkan orang yang dipimpinnya, bersedia menerima kritik dan saran, dan mampu membangkitkan semangat bersama untuk mencapai visi bersama. Ketika di tengah-tengah pemimpin harus mampu membuat suasana organisasi menjadi positif, sehingga ada semangat bersama untuk saling memotivasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin harus dapat bekerja sama dengan bawahan. Sehingga semua pekerjaan yang dilakukan akan terasa mudah atau ringan dan akan semakin mempererat hubungan. (Nugroho, 2021).

Menurut Ventje (2021) kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh setiap pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai yang diberikannya untuk organisasi (Monsow, E. Y., Runtuwene, R. F., & Rumawas, 2018). Setiap karyawan menerima pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan adalah kompensasi. Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan dan ketergantungan yang bisa memaksa devisi sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan.

Menurut S. Mujanah (2019) yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan, semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung adalah kompensasi. Perusahaan memberikan berdasarkan kebijakan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pension merupakan kompensasi finansial atau non finansial. Reward yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Finansial atau segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya juga merupakan kompensasi.

Menurut Prawiro (2019) apa yang dimaksud dengan etos kerja (*work ethic*)? Etos kerja mempunyai pengertian bahwa seperangkat prinsip moral yang digunakan oleh seseorang dalam bekerja dan mencakup beberapa sifat berikut ini ; berdedikasi, produktif, kerja sama, hormat, terampil berkomunikasi, berkarakter, berintegritas, bertanggungjawab, disiplin, profesional, rendah hati, memiliki tekad, kreatif, fleksibel, dan mudah beradaptasi. Pendapat lain menyebutkan arti etos kerja adalah suatu sikap dalam bekerja yang terdapat di dalam diri seseorang maupun sekelompok orang yang muncul karena kehendak serta kesadaran dari diri sendiri dan didasari oleh orientasi nilai budaya terhadap pekerjaan. Berasal dari bahasa Yunani bahwa “Etos”, yang artinya kepribadian, karakter, sikap, watak, dan keyakinan terhadap sesuatu. Yang mempengaruhi seseorang dalam berbagai hal, baik dari dalam diri sendiri, orang lain, dan lingkungan sekitarnya yakni disebut dengan etos kerja.

Menurut Grabowski et al (2019) ada tujuh komponen etos kerja antara lain :

- a) Sentralitas kerja : memperlakukan pekerjaan sebagai bagian sentral kehidupan
- b) Kemandirian/Kemandirian : berjuang untuk kemerdekaan dalam pekerjaan sehari-hari seseorang
- c) Kerja keras : keyakinan pada kebjakan kerja keras
- d) Rekreasi :dianggap dari kegiatan rekreasi,
- e) Moralitas / Etika : percaya pada keadilan dan bahwa orang harus adil dalam keberadaan moral mereka
- f) Penundaan kepuasan : orientasi terhadap masa depan, penundaan imbalan
- g) Keengganan untuk membuang waktu : keyakinan yang mencerminkan penggunaan waktu yangtif dan produktif.

Menurut Naim (2019) bahwa etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku, dan karakternya. Etos merupakan totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Etos menunjukkan sikap dan harapan seseorang. Teori selanjutnya bahwa Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total paradigma kerja tertentu. Etos kerja merupakan perilaku khas pada suatu komunitas atau organisasi yang mencakup motivasi untuk menggerakkan karakterteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip dan standar-standar kerja.

Menurut Naway (2017) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu. perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya merupakan gambaran dari OCB. OCB adalah perilaku berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan tertentu serta tidak secara resmi menerima penghargaan, tetapi mampu dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan suatu organisasi.

OCB adalah melakukan usaha secara terus menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang telah ditentukan. OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, pekerjaan orang lain dibantu dengan secara sukarela, mengembangkan profesi, bahkan ketika tidak ada seorangpun yang melihat tetap mematuhi aturan organisasi, serta memajukan dan menjaga organisasinya, selalu menjaga sikap positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja.

Indikator OCB menurut Bustomi (2020) adalah *Altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness* dan *civic virtue*.

- 1) *Altruism* (tolong menolong) Perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.

- 2) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati) Perilaku yang menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima.
- 3) *Sportsmanship* (sikap sportif) Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain.
- 4) *Courtesy* (kesopanan) Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal, dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.
- 5) *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan) Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan organisasi.

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	56	56 %
Perempuan	44	44 %
Total	100	100

Sumber : Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki-laki ada 56 orang atau 56 % sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan ada 44 orang atau 44 %. Ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta mempunyai porsi jumlah pegawai yang seimbang antara pegawai pria dan wanita.

Responden Berdasarkan Umur

Tabel 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Prosentase (%)
25 - 30 tahun	7	7 %
31 - 35 tahun	3	3 %
36 - 40 tahun	24	24 %
41 - 45 tahun	21	21 %
46 - 50 tahun	23	23 %
51 - 55 tahun	15	15 %
56 - 60 tahun	7	7 %
Total	100	100 %

Sumber : Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa umur para pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta untuk umur 25-30 tahun sebanyak 7 orang atau 7 %, umur 31- 35 tahun ada 3 orang atau 3 %, 36 - 40 tahun ada 24 orang atau 24 %, umur 41- 45 tahun ada 21 orang atau 21 %, umur 46-50 tahun 23 orang atau 23 %, umur 51-55 tahun ada 15 orang atau 15 %, umur 56-60 tahun ada 7 orang atau 7 %. Ini menunjukkan

bahwa pegawai dengan umur 36-40 tahun adalah yang terbanyak. Komposisi lama masa kerja dapat diartikan bisa dianggap sebagai usia produktif yang cukup banyak.

Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa para pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta yang pendidikannya SMP sebanyak 2 orang atau 2 %, yang pendidikannya SMA sebanyak 23 orang atau 23 %, yang pendidikannya S1 sebanyak 53 orang atau 53 %, dan yang pendidikan S2 sebanyak 22 orang atau 22 %.

Tabel 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan		
Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
SMP	2	2 %
SMA	23	23 %
S1	53	53 %
S2	22	22 %
Total	100	100 %

Sumber : Data Primer Diolah 2022

Tabel 4 Uji Validitas Variabel Trilogi Kepemimpin Ki Hadjar Dewantara

Butir	Nilai r	Nilai Sig.	Status
1	0.545	0,000	Valid
2	0.638	0,000	Valid
3	0.728	0,000	Valid
4	0.672	0,000	Valid
5	0.731	0,000	Valid
6	0.729	0,000	Valid
7	0.699	0,000	Valid
8	0.747	0,000	Valid
9	0.612	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Tabel 5 Uji Validitas Vriabel Kompensasi

Butir	Nilai r	Nilai Sig.	Status
1	0.726	0,000	Valid
2	0.718	0,000	Valid
3	0.776	0,000	Valid
4	0.805	0,000	Valid
5	0.733	0,000	Valid
6	0.668	0,000	Valid
7	0.712	0,000	Valid
8	0.641	0,000	Valid
9	0.550	0,000	Valid
10	0.542	0,000	Valid
11	0.598	0,000	Valid

12	0.482	0,000	Valid
----	-------	-------	-------

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Tabel 6 Uji Validitas Variabel Etos Kerja

Butir	Nilai r	Nilai Sig.	Status
1	0.612	0,000	Valid
2	0.817	0,000	Valid
3	0.700	0,000	Valid
4	0.759	0,000	Valid
5	0.757	0,000	Valid
6	0.754	0,000	Valid
7	0.791	0,000	Valid
8	0.782	0,000	Valid
9	0.651	0,000	Valid
10	0.804	0,000	Valid
11	0.750	0,000	Valid
12	0.796	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Tabel 7 Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior

Butir	Nilai r	Nilai Sig.	Status
1	0.761	0,000	Valid
2	0.687	0,000	Valid
3	0.731	0,000	Valid
4	0.783	0,000	Valid
5	0.813	0,000	Valid
6	0.762	0,000	Valid
7	0.805	0,000	Valid
8	0.763	0,000	Valid
9	0.735	0,000	Valid
10	0.785	0,000	Valid
11	0.757	0,000	Valid
12	0.846	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Tabel 8 Uji Covergent Validity

Indikator	Trilogi Kepemimpinan KHD	Kompensasi	Etos Kerja	Citizenship Behavior	Status
	X1	X2	Y1	Y2	
X1.1	0.832				Valid
X1.2	0.896				Valid
X1.3	0.835				Valid

X2.1	0.774	Valid
X2.2	0.825	Valid
X2.3	0.848	Valid
X2.4	0.783	Valid
Y1.1	0.891	Valid
Y1.2	0.892	Valid
Y1.3	0.859	Valid
Y1.4	0.889	Valid
Y2.1	0.744	Valid
Y2.2	0.935	Valid
Y2.3	0.891	Valid
Y2.4	0.914	Valid

Sumber : Output smartPLS

Berdasarkan tabel 8 di atas bahwa uji analisis *Convergent Validity* menggunakan Smart PLS dari semua item hasilnya di atas 0,7, hal ini menunjukkan bahwa semua item hasilnya valid.

Tabel 9 Uji Discriminant Validity

Indikator	Trilogi Kepemimpinan KHD	Kompensasi	Etos Kerja	Citizenship Behavior	Status
	X1	X2	Y1	Y2	
X1.1	0.832	0.390	0.495	0.373	Valid
X1.2	0.896	0.469	0.458	0.349	Valid
X1.3	0.835	0.502	0.489	0.393	Valid
X2.1	0.283	0.774	0.303	0.300	Valid
X2.2	0.469	0.825	0.390	0.352	Valid
X2.3	0.393	0.848	0.507	0.503	Valid
X2.4	0.510	0.783	0.641	0.555	Valid
Y1.1	0.501	0.557	0.891	0.772	Valid
Y1.2	0.490	0.591	0.892	0.707	Valid
Y1.3	0.477	0.437	0.859	0.705	Valid
Y1.4	0.522	0.561	0.889	0.758	Valid
Y2.1	0.364	0.396	0.579	0.744	Valid
Y2.2	0.410	0.572	0.817	0.935	Valid
Y2.3	0.349	0.423	0.700	0.891	Valid
Y2.4	0.403	0.549	0.791	0.914	Valid

Sumber : Output smartPLS

Berdasarkan tabel 9 di atas dapat dilihat bahwa hasil uji *discriminant validity* menunjukkan angka yang valid karena korelasi antara item dan indikator yang sama sudah sesuai dengan nilai lebih besar dari korelasi variabel lain. Seperti halnya di item X1.1, X1.2 dan seterusnya menunjukkan angka paling besar pada korelasinya dengan variabel X1 akan berlaku juga pada item-item yang lain.

Tabel 10. Uji Composite Reliability

Variabel	Loading Factor	Keterangan
Trilogi Kepemimpinan KHD (X1)	0.891	Reliabel
Kompensasi (X2)	0.883	Reliabel
Etos Kerja (Y1)	0.934	Reliabel
Oranizational Citizenship Behavior (Y2)	0.928	Reliabel

Sumber : Output smartPLS

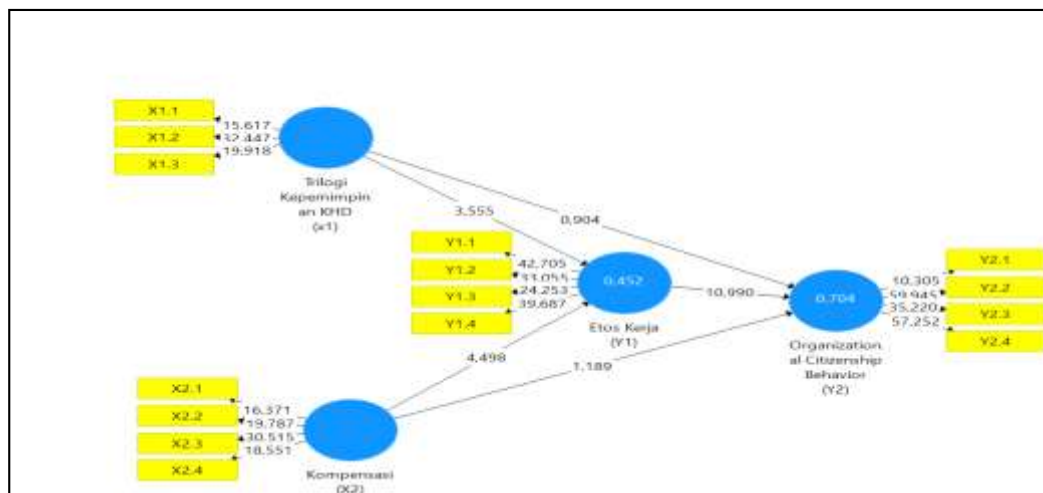
Tabel 10 menunjukkan semua *variable* menunjukkan hasil yang *reliabel*. Sebagai syarat *variable* disebut reliabel adalah angka reliabilitasnya lebih dari 0,7 dan semua kontrak menunjukkan angka diatas 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua *variable* dinyatakan reliabel untuk dilakukan penelitian.

Tabel 11 Hasil Uji Model Fit

Fit Summary	Cut Off	Estimasi	Penjelasan
SRMR	Lebih kecil dari 0,10	0,085	Bagus
d_ULS	Output Confidence Interval (CI) Lebih Besar Original_Sampel (OS)	CI 0,580 < OS 0,866	Tidak Bagus
d_G	Output Confidence Interval (CI) Lebih Besar Original _Sampel (OS)	CI 0,436 > OS 0,378	Bagus
Chi-Square	$\chi^2_{\text{statistik}} < \chi^2_{\text{tabel}}$	204,546 > 123.23	Tidak Bagus
NFI	Mendekati Nilai 1	0,818	Bagus
RMS Theta	<0,12	0,196	Tidak Bagus

Berdasarkan tabel 11, dapat diketahui bahwa estimasi SRMR adalah 0,085 sedangkan untuk nilai *cut off* adalah 0,10, dengan demikian dapat dikatakan bahwa SRMR dari penelitian ini adalah bagus. Untuk d_ULS *cut off* nya adalah nilai *Output Confidence Interval* (CI) lebih besar dari *Original_Sampel* (OS), sedangkan pada penelitian ini nilai CI sebesar 0,580 lebih kecil dari nilai OS sebesar 0,866, dengan demikian hasil uji fit d_ULG ini dikatakan tidak bagus. Dan selanjutnya nilai d_G *cut off* nya adalah nilai *Oupt Confidence Interval* (CI) lebih besar dari *Original_Sampel* (OS), sedangkan pada penilitian ini nilai CI sebesar 0,436 lebih besar dari nilai OS sebesar 0,378, dengan demikian hasil uji fit d_G ini dikatakan bagus. Untuk tabel *chi-square* nilai *cut off* nya $\chi^2_{\text{statistik}}$ lebih besar χ^2_{tabel} , penelitian ini angka *chi-square* tabelnya 123.23 diambil dari table standar pada angka jumlah responden dikurangi 1 yaitu 99, hasil uji fit menunjukkan $\chi^2_{\text{statistik}}$ sebesar 204,546 maka *chi-square* pada penelitian ini dinyatakan tidak bagus. Nilai NFI *cut off* nya adalah mendekati nilai 1, jika nilai NFI semakin mendekati nilai 1 maka nilai NFI semakin bagus. Sedangkan pada penelitian ini diperoleh estimasi sebesar 0,818 dan dikategorikan bagus. Yang terakhir adalah RMS Theta dengan *cut off* dibawah 0,12, sedangkan hasil estimasi pada penelitian ini menunjukkan angka 0,196 atau lebih besar dari 0,12, maka dapat dikatakan bahwa RMS Theta uji Fit ini tidak bagus.

Uji Hipotesa



Gambar 1. Uji Hipotesis Menggunakan SmartPLS

Tabel 12. Uji Hipotesa

Hipotesa	Tanda	Koefisien Parameter (Original Sampel)	T Statistik	P Value	Status
H1 Trilogi Kepemimpinan KHD berpengaruh pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	+	-0.080	0.918	0.359	Tidak Terbukti
H2 Kompensasi berpengaruh pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	+	0.109	1.149	0.251	Tidak Terbukti
H3 Trilogi Kepemimpinan KHD berpengaruh pada etos kerja	+	0.334	3.362	0.001	Terbukti
H4 Kompensasi berpengaruh pada etos kerja	+	0.432	4.462	0.000	Terbukti
H5 Etos kerja berpengaruh pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	+	0.812	9.952	0.000	Terbukti

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 12, hipotesis pertama yang menguji apakah Trilogi Kepemimpinan KHD (X1) berpengaruh secara positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) dengan nilai koefisien parameter (*Original Sampel*) -0.080, t Statistik 0.918, p Value 0.359. Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai p Value diatas 0.05 dan t Statistik dibawah angka t Tabel maka hipotesis pertama dinyatakan **tidak**

terbukti. Hipotesis kedua yang menguji apakah kompensasi (X2) berpengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2) dengan nilai koefisien parameter (*Original Sampel*) 0.109, t Statistik 1.149, p Value 0.251. dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai p Value diatas 0.05 dan t Statistik dibawah angka t Tabel maka hipotesis kedua dinyatakan **tidak terbukti**.

Hipotesis ketiga yang menguji apakah Trilogi Kepemimpinan KHD (X1) berpengaruh positif pada etos kerja (Y1) dengan nilai koefisien parameter (*Original Sampel*) 0.334, t Statistik 3.362, p Value 0.001. Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai p Value dibawah 0.05 dan t Statistik di atas angka t Tabel maka hipotesis ketiga dinyatakan **terbukti**. Hipotesis keempat yang menguji apakah kompensasi (X2) berpengaruh positif pada etos kerja (Y1) dengan nilai koefisien parameter (*Original Sampel*) 0.342, t Statistik 4.462, p Value 0.000. Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai p Value dibawah 0.05 dan t Statistik di atas angka t Tabel maka hipotesis keempat dinyatakan **terbukti**.

Hipotesis kelima yang menguji apakah etos kerja (Y1) berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (Y2) dengan nilai koefisien parameter (*Original Sampel*) 0.812, t Statistik 9.952, p Value 0.000. Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai p Value dibawah 0.05 dan t Statistik di atas angka t Tabel maka hipotesis keempat dinyatakan **terbukti**.

Analisis Mediasi

Analisis ini dilakukan karena model yang tersebut di atas menggunakan variable intervening maka diperlukan analisis dan penjelasan variable intervening tersebut. Sehingga berdasarkan model tersebut analisisnya sebagai berikut :

Tabel 13. Analisis Efek Mediasi

VARIABEL	DIRECT EFFECT (DE) (X1→ Y2)	INDIRECT EFFECTS (IE) (X1→ Y1→ Y2)	TOTAL EFFECTS (TE) (DE-IE)	EFEK MEDIASI TE-DE
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
X1	-0.080 (0.395)	0.271 (0.002)	0.192 (0.119)	(0.192 - 0.271) = - 0.079
X2	0.109 (0.278)	0.351 (0.000)	0.460 (0.000)	(0.460 - 0.351) = 0.109

Sumber : Output SmartPLS

Dari tabel 13 dapat dilihat bahwa Trilogi Kepemimpinan KHD (X1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2) melalui etos kerja (Y1). Yaitu dengan ditunjukkan nilai *direct effect* X1 ke Y2 dengan angka -0.080 dan p Value tidak signifikan dengan angka 0.395 (lebih dari 0.05), serta nilai efek mediasinya adalah kecil yaitu -0.079 menunjukkan efek mediasi yang tidak signifikan. Efek kompensasi (X2) berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y2) melalui etos kerja (Y1). Yaitu dengan ditunjukkan nilai *direct effect* X2 ke Y2 dengan angka 0.109 dan p Value tidak signifikan dengan angka 0.278 (lebih dari 0.05), serta nilai efek mediana adalah kecil yaitu 0.109 menunjukkan efek mediasi yang tidak signifikan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Eyupoglu (2016) dan juga Dong, L. N. T., & Phuong (2018) yang menyebutkan adanya pengaruh OCB, namun penelitian yang dilakukan menunjukan hasil yang tidak significant khususnya pada lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Selain itu, penelitian dari Akturan, A., & Çekmecelioğlu (2016) menerangkan bahwa OCB dengan menerapkan *knowledge sharing* dapat meningkatkan *creative behavior* pada pegawai, hal ini dapat menjadi saran dan

rekomendasi penelitian dimana tidak hanya etos kerja yang ditingkatkan, namun juga kreativitas pada pegawai.

Penelitian ini juga menyebutkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap etos kerja, namun penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Sferrazzo (2021) menyebutkan bahwa OCB dengan reward sistem mampu meningkatkan motivasi dari dalam pegawai yang nantinya berpengaruh terhadap etos kerja. Bagaimanapun juga, beberapa penelitian terkait dengan kompensasi dan sejenisnya dipengaruhi oleh sosial dan budaya di daerah (Pham et al, 2018). Alternatif lain yang dapat dilakukan dalam meningkatkan OCB adalah dengan mengembangkan teknologi simulasi behaviour seperti penelitian yang dilakukan oleh Sari et al (2021) yang menunjukkan bahwa simulasi tingkah laku dengan menggunakan teknologi *immersive* dapat meningkatkan imajinasi moral yang juga berpengaruh terhadap motivasi penggunaannya tentunya. Dalam penelitian lain, *Islamic work ethics* yang ada di Indonesia juga dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan OCB di institusi di Indonesia seperti halnya penelitian dari Dewi, A. S., & Wahyuddin (2019).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Etos Kerja di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta. Etos Kerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The Effects Of Knowledge Sharing And Organizational Citizenship Behaviors On Creative Behaviors In Educational Institutions. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 235(342–350).
- Ar, N. R., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Hubungan Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Di Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 3629–36350.
- Asmuni. (2021). Strategic Analysis (Baznas) Sumut On Impossible Assistance And Development In Productive Zakat Management. *Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences*, 4(1), 72–88. <https://doi.org/10.33258/Birci.V4i1.1538>
- Bustomi, A. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/Tadbir.V5i1.2002>
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The Difference Between Educational Management And Educational Leadership And The Importance Of Educational Responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504–519.
- Dewi, A. S., & Wahyuddin, H. M. (2019). *Pengaruh Islamic Work Ethics Terhadap Kinerja Karyawan Dan Ocb Pada Perum Perhutani Kph Gundih*. (Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

- 4666 *Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Etos Kerja – Siti Hidayati, Syamsul Hadi, Kusuma Chandra Kiranaa, Hardika Dwi Hermawan*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.3008>
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior In Higher Education Institutions: A Research Proposition In Vietnam. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 5(3), 113–119.
- Eyupoglu, S. Z. (2016). The Organizational Citizenship Behaviour Of Academic Staff In North Cyprus. *Procedia Economics And Finance*, 39, 701–704.
- Fatimah Dkk. (2021). *Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of Prison Officers In Social Reintegration Process (Study Case : Female Prison Class Ii Jakarta)*. 4, 9422–9429.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work Ethic And Organizational Commitment As Conditions Of Unethical Pro-Organizational Behavior: Do Engaged Workers Break The Ethical Rules? *International Journal Of Selection And Assessment*, 27(2), 193–202. <https://doi.org/10.1111/Ijsa.12241>
- Kustanto H., Muazza M., Haryanto, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Impu Pendidikan*. <https://doi.org/10.31004/Edukatif.V4i1.1742>
- Monson, E. Y., Runtuwene, R. F., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Mayapada Kcu Mega Mas Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 6(001).
- Mujanah, S. (2019). *Kompensasi*. <https://arwana007.files.wordpress.com/2008/10/modul-mk-leadership-amik.pdf>
- Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of The Principals. *Ijer-Indonesian Journal Of Educational Review*, 4(2), 155–165.
- Naim. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Kantor Area Makassar. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(2), 259–280. <https://doi.org/10.35905/Balanca.V1i2.1147>
- Naway, F. A. (2017). *Organizational Citizenship Behavior ((A. H. N.))*. Infoideaspublishing@gmail.com.
- Ningsih, F. R., & Arsanti, T. A. (2015). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Ocb Dan Turnover Intention. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 41–48.
- Nugroho, S. (2021). Ki Hadjar Dewantara Leadership Development And Its Effect On Sustainable Shareholder Value Moderated By It And Business Strategy Alignment. *Journal Of Data, Information And Management*, 3(2), 97–107.
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive Workplace And Organizational Citizenship Behavior: Study Of A Higher Education Institution, India. *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal*.
- Pham, T. N., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, T. N., & Nguyen, L. H. (2018). Enhancing The Organizational Citizenship Behavior For The Environment: The Roles Of Green Training And Organizational Culture. *Management & Marketing-Challenges For The Knowledge Society*.
- Prawiro, M. (2019). *Etos Kerja Pengertian, Fungsi, Manfaat, Faktor Yang Mempengaruhi*. <https://www.maxmanroe.com/vid/karir/etos-kerja.html>.
- Resti, D., & Soesanto, H. (2016). Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Pelayanan Melalui Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Beli Ulang Pada Rumah Kecantikan Sifra Di Pati. *Diponegoro Journal Of Management*, 28–39.
- Riski, H., Rusdinal, R., & Gistituti, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 3531–3537.
- Sari, R. C., Warsono, S., Ratmono, D., Zuhrohtun, Z., & Hermawan, H. D. (2021). The Effectiveness Of Teaching Virtual Reality-Based Business Ethics: Is It Really Suitable For All Learning Styles?

4667 *Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Etos Kerja – Siti Hidayati, Syamsul Hadi, Kusuma Chandra Kiranaa, Hardika Dwi Hermawan*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.3008>

Interactive Technology And Smart Education.

Sferrazzo, R. (2021). *The 'Agapic Behaviors': Reconciling Organizational Citizenship Behavior With The Reward System.* 6(1), 19–35.

Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational Citizenship Behavior In Schools: Dexamining The Impact And Opportunities Within Educational Systems.* Routledge.

Stephen, P. R. —San, & Timothy, A. J. (2013). No Title. *Organizational Behavior*, 676.

Syamsuq, B., & Novianty, D. (2020). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi.*

Ventje, R. O. P. R. J. P. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2, 404–407.

Waruwu, M. (2021). Analisis Implementasi Prinsip Empowerment Pada Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 3721–3727.

Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian (Ii).* Upp Stim Ykpn.