



MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA APARATUR SIPIL NEGARA

MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA APARATUR SIPIL NEGARA

Penulis:

Dr. Enong Rostiawati, MM.Pd



**MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
PADA APARATUR SIPIL NEGARA**

Penulis
Enong Rostiawati

Desain Cover:
Ridwan

Tata Letak:
Aji Abdullatif R

Editor:
Atep Jejen
Al Ghazali
Yohannes Don Bosco Doho

ISBN:
978-623-6608-05-0

Cetakan Pertama:
Juli, 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2020
by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung
&
STIDEF Research & Consulting
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI Jabar
No. 360/ALB/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil `alamin, Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang berjudul “Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Aparatur Sipil Negara”. Buku ini tidak akan tersusun tanpa ada bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulisan dan penyusunan buku ini. Secara khusus penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada: Dr. Suryadi selaku Koordinator Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Ma’ruf Akbar, Ibu Endrawati sebagai Kepala Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) yang telah memberikan sumbangsih pemahaman-pemahaman kepada penulis selama penulisan dan menyusun buku ini hingga dapat diselesaikan.

Selanjutnya ucapan terima kasih yang sama, penulis haturkan kepada kedua orang tua yaitu Ayahanda H. Boboy Madiono (almarhum) dan Ibunda Hj. Otin Sawenti (almarhumah) yang telah membimbing, merawat dan menjaga serta mendidik, hingga penulis dapat menuntut ilmu sampai pada jenjang pendidikan tertinggi. Secara khusus penulis juga menyampaikan rasa terima kasih kepada keluarga kecilku Ayah dari putra putriku Dr. Ajak Muslim, M.Pd, putra putriku tersayang dr. Mohamad Ibnu Imaduddin, dr. Seila Inayatullah, drg. Fidhiya Kemala Putri dan Ahmad Diva Imaduddin serta cucuku Moh. Zayyan Arkana Imaduddin yang selalu memberikan dukungan dan kekuatan serta motivasi hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Kiranya buku yang kini ada di tangan pembaca dapat bermanfaat khususnya bagi siapapun yang berkepentingan dalam pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM Aparatur Pemerintahan guna mendukung kinerja mereka.

Tidak ada karya yang sempurna. Perbaikan dan perubahan terus menerus merupakan sebuah kemutlakan untuk sebuah hasil yang sah dan valid. Penulis menyadari bahwa apa yang disajikan dalam buku ini masih jauh dari sempurna. Sebagai sebuah karya tentu saja buku ini masih terbuka untuk dikritik dan diberikan masukan dari semua pihak yang merasa terpanggil untuk peningkatan kualitas SDM ASN di Republik ini. Penulis akan menerima semuanya dengan lapang dada untuk segala kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca

Serang, Oktober 2019

Dr. Enong Rostiawati, M.Pd
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Gambaran Umum Pengembangan Aparatur Pemerintahan (Aparatur Sipil Negara).....	1
B. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Kinerja Tinggi Aparatur Sipil Negara (ASN) Eselon IV	4
BAB 2 KONSEP DASAR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	11
A. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	11
B. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	22
C. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	24
D. Motif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	27
E. Faktor Yang Mempengaruhi Terbangunnya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	28
BAB 3 PENTINGNYA SUPERVISI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	33
A. Pengertian Supervisi Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	33
B. Supervisi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada Aparatur Sipil Negara	39
BAB 4 ANTARA KOMITMEN TUGAS DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	45
A. Pengertian Komitmen Tugas Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	45
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Tugas	51
C. Kaitan Komitmen Tugas Dengan <i>Organizational</i>	

<i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	59
BAB 5 RELASI KEPUASAN KERJA DAN	
<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	65
A. Pengertian Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	65
B. Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	73
BAB 6 PERLUNYA SUPERVISI ATAS KEPUASAN KERJA	77
A. Pengertian Supervisi	77
B. Tujuan Supervisi	78
C. Fungsi Supervisi	79
D. Jenis-Jenis Supervisi	80
E. Prinsip dalam Supervisi	82
F. Pendekatan dalam Supervisi	83
G. Pentingnya Supervisi terhadap Kepuasan Kerja	84
BAB 7 RELASI KOMITMEN TUGAS DAN KEPUASAN KERJA	89
A. Komitmen Tugas	89
B. Kepuasan Kerja	92
C. Hubungan Kepuasan kerja dengan Komitmen	96
D. Kesimpulan	102
Bab 8 ANTARA SUPERVISI, KEPUASAN KERJA DAN	
<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i>	105
A. Supervisi, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior (OCB)</i>	105
1. Supervisi	105
2. Kepuasan kerja	106
3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	110
B. Keterkaitan Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i>	110

BAB 9 HUBUNGAN KOMITMEN TUGAS, KEPUASAN KERJA	
DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB).....	115
A. Pengertian Komitmen Tugas	115
B. Hubungan Komitmen Organisasi dengan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i>	117
C. Hubungan Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior (OCB)</i>	120
D. Rangkuman	129
Bab 10 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI	
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ASN	131
A. Aspek-aspek yang menentukan <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	131
1. Faktor Internal	131
2. Faktor eksternal	134
B. Rangkuman	135
DAFTAR PUSTAKA.....	139
GLOSARIUM	151
PROFIL PENULIS.....	148

BAB 1

PENDAHULUAN

A. GAMBARAN UMUM PENGEMBANGAN APARATUR PEMERINTAHAN (APARATUR SIPIL NEGARA)

Pada hakekatnya pelaksanaan pembangunan adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, untuk itu diperlukan aparatur yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi, aparatur yang bersih bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta akuntabel dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bagi terwujudnya *good governance*.

Good Governance dapat diterjemahkan sebagai tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam konsep UNDP (*United Nations Development Programs*) tata pemerintahan yang baik merupakan penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi untuk mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga-lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingannya, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara warga dan kelompok masyarakat (Agus Dwiyanto, 2006) .

Di Indonesia, *good governance* adalah “istilah” yang sering diucapkan oleh banyak orang sejak tahun 1993. Kata *governance* mewakili suatu etika baru yang terdengar rasional, profesional, dan

demokratis. Proses pemahaman umum mengenai *governance* atau tata pemerintahan mulai mengemuka di Indonesia sejak tahun 1990-an, dan semakin bergulir pada tahun 1996, seiring dengan interaksi pemerintah Indonesia dengan negara luar sebagai negara-negara pemberi bantuan yang banyak menyoroti kondisi obyektif perkembangan ekonomi dan politik Indonesia. Istilah *good governance* seringkali disangkut pautkan dengan kebijakan negara atau lembaga pemberi bantuan sebagai prasyarat yang harus dilihat terlebih dahulu, dengan menjadikan *good governance* sebagai salah satu aspek yang dipertimbangkan dalam pemberian bantuan, baik berupa pinjaman maupun hibah.

Good governance lebih menekankan pada terwujudnya demokrasi, karena itu penyelenggaraan negara yang demokratis menjadi syarat mutlak bagi terwujudnya *good governance*, yang berdasarkan pada adanya pertama tanggung jawab, kedua transparansi dan ketiga partisipasi masyarakat. Ketiga hal itu akan ada pada diri setiap aktor institusional dengan memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan dan nilai moral yang menjiwai setiap langkah *governance*.

Keberhasilan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi tiga aktor utama yaitu aparatur pemerintah, *civil society* serta pihak swasta. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya *good governance*.

Aparatur pemerintah merupakan komunitas individu-individu yang memiliki tugas dan fungsi yang terlembagakan untuk melayani rakyat yang dapat diartikan secara singkat sebagai pemikir, perencana, pelaksana sekaligus pengawas jalannya pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan masyarakat. Dalam konteks pemerintahan yang baik salah satu kunci sukses terpenting dari adanya perubahan dalam proses *good governance* terletak pada individu-individu (aparatur) itu sendiri.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) merupakan bagian dari tatanan pemerintah di daerah yang memegang peranan penting dalam sistem pemerintahan yaitu sebagai fasilitator

dan dinamisator. Sebagai salah satu organisasi publik BPSDMD dalam menjalankan peranannya dituntut untuk mampu meningkatkan kompetensi aparatur sehingga manajemen aparatur pemerintahan yang lebih efisien, efektif, bersih, dan akuntabel dapat terwujud.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan bagi aparatur melaksanakan, Tugas Pokok dan Fungsi sebagai berikut (1) merumuskan, mengkaji dan menetapkan kebijakan teknis diklat; (2) merumuskan dan menetapkan program kerja dan rencana pembangunan bidang pendidikan dan pelatihan (diklat); (3) menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan meliputi Perencanaan, Pelaksanaan dan pengembangan sistem kediklatan; (4) koordinasi dan fasilitasi manajemen pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap Pemerintah Kabupaten/Kota lingkup; (5) merumuskan dan menetapkan rencana strategis (renstra) BPSDMD; (6) pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan adalah sebarang prakarsa universal, karena berada di mana-mana pada setiap kebudayaan dan sejarah. Artinya pendidikan, sering dipahami berasal dari kebutuhan kodrati manusia. Salah satu upaya terpenting membentuk manusia yang berkualitas agar sungguh-sungguh hidup secara manusia adalah melalui pendidikan. Sebagian manusia yang mengabdikan diri menjadi aparatur sipil negara, berupaya terus-menerus meningkatkan ketrampilan dan penguasaan teknis atas pekerjaan mereka. Upaya itu salah satunya diperkuat melalui program pendidikan dan pelatihan. Program Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat PIM) yang merupakan salah satu program BPSDMD, kehadirannya tentu sangat dibutuhkan bagi pejabat struktural, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas aparatur birokrasi. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan: 2013).

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat PIM) termasuk ke dalam fungsi pengembangan. Dalam konteks sistem Pemerintahan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) merupakan fungsi pengembangan aparatur pemerintahan. Dengan diselenggarakannya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, diharapkan dapat terbentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaan kegiatan. Diklatpim secara umum bertujuan mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal bagi para pejabat struktural eselon dimana selanjutnya akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

B. *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN KINERJA TINGGI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) ESELON IV

Dalam sistem manajemen kepegawaian, pejabat struktural eselon IV memainkan peran yang sangat strategis, seperti dalam hal menentukan dan membuat perencanaan, pelaksanaan, mengevaluasi kegiatan-kegiatan instansi serta memimpin para bawahan seluruh *stakeholder*, untuk melaksanakan program-program tersebut secara efektif dan efisien. Tugas ini menuntut aparatur memiliki kompetensi kepemimpinan operasional, yaitu kemampuan dalam membuat perencanaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan instansi dan kemampuan mempengaruhi serta memobilisasi bawahan dan *stakeholder* dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Untuk dapat membentuk sosok pejabat struktural eselon IV diperlukan Pendidikan dan Pelatihan (diklat), Diklat Kepemimpinan Tingkat IV diperuntukan bagi pejabat Struktural Eselon IV yang sudah menduduki jabatan itu dan atau yang dipersiapkan bagi pegawai yang akan menduduki jabatan itu.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) secara garis besar dapat di-

kelompokkan dalam dua jenis diklat yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) merupakan bagian dari diklat dalam jabatan. Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Lebih lanjut, PP Nomor 101 tersebut menjelaskan diklat dalam jabatan terdiri dari: diklatpim tingkat IV diperuntukkan bagi jabatan eselon IV, diklatpim tingkat III bagi jabatan eselon III, diklatpim tingkat II bagi jabatan eselon II, dan diklat-pim tingkat I bagi jabatan eselon I. Hal ini tentu saja sesuai dengan Peraturan Kepala LAN (Lembaga Administrasi Negara) Nomor 17, 18, 19, dan 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat I, II, III, dan IV.

Tujuan, sasaran, dan kompetensi dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat IV menurut Perkalan (Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara) Nomor 20 tahun 2015 adalah mengembangkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon IV yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Sedangkan sasaran penyelenggaraan Diklat kepemimpinan tingkat IV adalah dihasilkannya aparatur sipil negara yang memiliki kemampuan memimpin pada jenjang jabatan struktural eselon IV. Kemampuan memimpin tersebut diwujudkan dengan kemampuannya dalam memimpin perubahan di unit kerjanya. Perubahan ini hanya dapat terwujud jika pejabat struktural tersebut mampu menetapkan area dan fokus perubahan, lalu kemudian mempengaruhi dan memobilisasi *stakeholdernya* mendukung perubahan tersebut. Sejalan dengan tujuan dan sasaran di atas, maka detail kompetensi yang dibangun pada diklatpim tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:

1. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi

etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggung jawab dalam memimpin unit instansinya.

2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi.
3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien.
5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya (Hasan Syukur, 2013).

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim) tingkat IV tidak hanya membekali peserta dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan tetapi juga peserta harus dapat mengimplementasikan kompetensi yang telah dimilikinya di dalam dunia kerjanya. Dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat IV ini peserta diklat dituntut untuk menunjukkan kinerjanya yakni membuat sebuah inovasi merancang suatu proyek perubahan, rancangan proyek perubahan ini disesuaikan dengan rincian tugas pokok dan fungsi di masing-masing unit organisasinya kemudian rancangan proyek perubahan ini diimplementasikan dalam waktu dua bulan dalam fase laboratorium kepemimpinan, hal ini tentu saja akan menimbulkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, maka fungsi aparatur sebagai pelayan masyarakat dapat terwujud, sekaligus dapat tercapai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pada seluruh OPD (Organisasi Perangkat Daerah) pada Pemerintah Daerah.

Sumber Daya Manusia pada Pemerintah Daerah adalah ASN (Aparatur Sipil Negara). Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 BAB III Pasal 6 dijelaskan bahwa pegawai ASN terdiri atas PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak Kerja). Pegawai negeri sipil tersebut sebagai ASN Pemerintah

menduduki jabatan struktural tertentu yakni: Jabatan truktural eselon I, eselon II, Eselon III dan eselon IV.

Apartur Sipil Negara (ASN) dengan jabaran eselon IV memiliki peranan yang sangat vital dan strategis. Sebagai pejabat eselon IV diperlukan perilaku kerja ekstra peran sebagai motivator, inovator, fasilitator dan pembimbing karena segala aspek yang berkaitan dengan peran pejabat eselon IV pada akhirnya turut mempengaruhi output organisasi yang bersangkutan. Diklatpim sesuai dengan namanya, diupayakan untuk menyiapkan para pemimpin di bidangnya masing-masing. Tiap eselon dalam ASN memiliki peran dan kompetensinya sendiri. Semakin tinggi eselon semakin tinggi pula kompetensi kepemimpinan yang harus diemban.

Mengingat perannya yang sangat vital, maka sudah selayaknya sebuah institusi pemerintahan melakukan suatu mekanisme pemeliharaan sumber daya manusia dengan memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) aparatur sipil negara itu sendiri. OCB sangat diperlukan karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi, karena OCB mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di institusi pemerintahan, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja ASN adalah OCB, karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Dengan demikian organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Pada dasarnya OCB merupakan perilaku anggota organisasi yang sifatnya suka rela di luar *job description*. *Job description* itu sendiri secara definisi merupakan kumpulan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Dapat dijelaskan pula bahwa *job description* merupakan rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban,

tanggung jawab dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan.

Perilaku OCB itu sendiri dapat dijalankan dimana saja, tanpa perlu menunggu sebuah organisasi atau institusi menjadi besar. Sederhanya, OCB adalah "kerjasama tim" tanpa melihat adanya keuntungan dari segi materi dan non materi setelah seorang karyawan atau pegawai membantu rekan kerjanya. Perilaku OCB juga tidak hanya berdampak baik terhadap seorang karyawan atau pegawai akan tetapi OCB akan berdampak baik bagi institusi atau perusahaan. Manakala sebuah organisasi atau perusahaan memiliki perilaku OCB maka sudah dapat dipastikan kinerja organisasi bersangkutan juga akan lebih baik, dibandingkan kinerja organisasi lain yang belum memiliki perilaku OCB. Atas alasan itulah, maka sebagai upaya menciptakan kinerja organisasi yang berada di atas rata-rata, seluruh karyawan/ pegawai harus sadar dengan perilaku OCB seperti dideskripsikan ini.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi dibutuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga mampu mendayagunakan potensi OPD (Organisasi Perangkat Daerah) di level Pemerintah Daerah. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku anggota organisasi yang merupakan kontribusi positif individu terhadap organisasinya. Beberapa perilaku OCB diantaranya: perilaku menolong orang lain, perilaku *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, perilaku patuh terhadap aturan-aturan dan patuh terhadap prosedur-prosedur di tempat kerjanya.

Griffin dan Moorhead, menyatakan bahwa, "*Organization citizenship refers to behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization* (Moorhead, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya. Griffin dan Moorhead memberikan contoh dengan membandingkan dua orang pegawai yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaannya, tetapi salah satu dari pegawai tidak bersedia bekerja sampai larut dan

hanya mau bekerja sesuai jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja sampai larut meskipun itu di luar jam kerjanya, pegawai juga bersedia membantu bosnya kapanpun dibutuhkan. Menurut Griffin tipe individu yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang lebih baik.

Organizational citizenship behavior (OCB) menjadi salah satu bukti adanya kerjasama yang solid di dalam sebuah organisasi. OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi/institusi tetapi secara hakiki dapat meningkatkan efektivitas organisasi/institusi. OCB dari satu sisi dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan di sisi yang lain dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) pejabat eselon IV yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) kepemimpinan.

Organizational citizenship behavior (OCB) secara sederhana dapat diartikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Dalam konteks organisasi atau institusi moderh, OCB merupakan karakteristik yang sangat diperlukan karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Betapa tidak OCB dapat mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di dalam setiap organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah OCB, karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Dengan demikian organisasi atau institusi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja organisasi atau institusi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Perilaku OCB dapat dilakukan kapanpun dan dimana saja, tidak harus menunggu dalam suatu kondisi organisasi atau perusahaan yang besar. OCB juga dapat disederhanakan maknanya sebagai "kerjasama

tim" tanpa melihat adanya keuntungan dari segi materi dan non materi setelah membantu rekan kerja. Alhasil, perilaku OCB ini tidak hanya berdampak baik terhadap seorang karyawan atau pegawai semata akan tetapi OCB akan berdampak baik bagi organisasi atau institusi. Jika organisasi atau perusahaan memiliki perilaku OCB maka sudah dipastikan kinerja organisasi atau institusi tersebut juga akan lebih baik, dibandingkan kinerja organisasi atau institusi lain dimana karyawan atau pegawainya belum memiliki perilaku OCB. Atas dasar argumentasi inilah seyogyanya untuk menciptakan kinerja organisasi yang berada di atas rata-rata, seluruh karyawan/ pegawai harus sadar dan dibekali dengan perilaku OCB seperti ini.

BAB 2

KONSEP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

A. PENGERTIAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

OCB merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. OCB adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. OCB melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela pegawai tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi pegawai dan organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang membutuhkan pegawai yang mau melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Apalagi dalam dunia kerja yang dinamis pada saat ini sangatlah kompleks pelaksanaan tugas akan lebih baik dikerjakan oleh tim, fleksibilitas tim sangatlah penting. Untuk itu dibutuhkan pegawai yang memiliki OCB yang sangat tinggi pelaksanaan tugas akan

Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi positif individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan reward dari kinerja yang tinggi. OCB melibatkan beberapa perilaku di antaranya: menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja organisasi yang mendorong individu untuk bekerja membantu mencapai tujuan organisasi.

Hal tersebut senada dengan pernyataan atau ungkapan yang disampaikan oleh Newstorm dan Davis, bahwa: "*Organizational Citizenship Behavior as an employee who are organizational citizens engage in postive social acts designed to help others, such as volunteering their efforts on special projects, sharing their time and resources, and work proactively with others. They also are expected to use their talents and energies fully to help the organization achieve its goals of efficiency and effectiveness.* (John W. Newstrom and Keith Davis. 2002. hal. 252)".

Maksud dari pernyataan di atas bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pegawai sebagai anggota organisasi terlibat dalam kerja untuk membantu orang lain, seperti menjadi relawan dalam upaya membantu pekerjaan khusus, secara suka rela, berbagi waktu dan sumber daya dan secara proaktif bekerjasama dengan orang lain. Pegawai yang memiliki kewarganegaraan organisasi juga diharapkan untuk dapat menggunakan bakat dan energi sepenuhnya untuk membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selain itu ada pengertian lain mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Griffin and Moorhead mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut: "*Organization citizenship refers to behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization* (Moorhead. 2014. hal. 80) Griffin dan Moorhead mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu

kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

Griffin dan Moorhead memberikan contoh dengan membandingkan dua orang pegawai yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaannya, tetapi salah satu dari pegawai tidak bersedia bekerja sampai larut dan hanya mau bekerja sesuai jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja sampai larut meskipun itu di luar jam kerjanya, pegawai juga bersedia membantu bosnya kapanpun dibutuhkan. Menurut Griffin tipe individu yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang lebih baik.

Mc Shane dan Glinow mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut: *"Organizational citizenship behavior (OCB) is various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization's social and psychological context. In other words, companies require contextual performance along with task performance. OCB represent cooperation and helpfulness toward the organization in general. These include supporting the company's public image, taking discretionary action to help the organization avoid potential problems, offering ideas beyond those required for your own job, attending voluntary fuctions that support the organization, and keeping up with new development in the organization* (Steven L. McShane and Marry Ann Von Glinow, 2010 hal. 17)".

Maksud dari pernyataan di atas adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang terlibat dalam berbagai bentuk kerjasama dan menolong orang lain dalam organisasi yang mendukung konteks sosial dan konteks *psychological* organisasi.

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Daerah membutuhkan kinerja kontekstual bersama dengan kinerja tugas. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk kerjasama yang dapat menolong suatu organisasi, dapat mendukung citra publik organisasi, mengambil tindakan diskresi untuk membantu organisasi menghindari potensi masalah, menawarkan ide-ide luar biasa yang

diperlukan untuk pekerjaan sendiri, bertindak secara sukarela mendukung organisasi, dan menjaga perkembangan organisasi.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela.

Senada dengan deskripsi konseptual di atas, *Nelson dan Quick* mendefinisikan Organizational citizenship behavior (OCB) sebagai berikut, "*Organizational citizenship behavior (OCB) that is above and beyond the call of duty. (Debra L. Nelson and James Campbell Quick, 2006 hal. 123)* . Perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) dalam pekerjaannya. Aldag dan Resckhe (1997) ikut menegaskan **bahwa** Organizational Citizenship Behavior adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Gambaran tentang OCB ini mengikutsertakan sebagian perilaku mencakup perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh kepada aturan-aturan dan prosedur pada tempat kerja. Perilaku ini dapat dipandang sebagai nilai tambah seorang karyawan/pegawai yang juga merupakan salah satu bentuk tingkah laku prososial, seperti tingkah laku sosial yang positif, konstruktif dan berarti membantu.

Menurut Organ dalam Luthans, mendefinisikan OCB sebagai berikut: "*OCB as "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. "*" (Luthans, 2011. hal. 149) . OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektivitas organisasi. Atau dengan kata lain, OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi

peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Organ menjelaskan lebih lanjut *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai berikut: *Organizational citizenship behavior (OCB) can be defined recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the additive function of the organization. Discretionary we mean that the behavior is not an enforceable requirements of the role of the job description, that is, the clearly specifiable term of the person's employment contract with the organization, the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable* (Mackenzi, 2006) .

Berdasarkan definisi tersebut Organ menggambarkan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut diharapkan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal.

Perilaku individu yang suka rela itu bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu itu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja dan diperintah secara formal. Ini merupakan tingkah laku sukarela karyawan/pegawai untuk menolong rekan kerja dan berguna untuk mencegah berbagai bentuk permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi.

Tidak berlebihan jika Colcuitt dan Wesson mencontohkan tiga jenis perilaku yang termasuk pada perilaku kewarganegaran antar pribadi yakni: (1) *helping* (membantu); (2) *courtesy* (menghormati); (3) *sportsmanship* (sportivitas). Perilaku *helping* sebagai berikut: “ *helping involves assisting coworkers who have workloads acting them with*

personal matters, and showing new employees the ropes when they first arrive on the job,”(Wesson, 2013. h. 38) .

Dengan demikian membantu rekan yang sedang kelebihan beban kerja, menolong mereka dalam hal personal, dan menunjukkan karyawan baru cara kerja ketika mereka pertama kali bekerja adalah termasuk kategori *helping* (membantu). *Courtesy* (menghormati) dijelaskan sebagai berikut: *“courtesy refers to keeping coworkers informed about matters that are relevant to them. ”* (Wesson, 2013. h. 39). Karyawan dengan perilaku kewarganegaraan yang baik akan menjaga agar rekan kerjanya memiliki informasi yang relevan untuk mereka. Alih-alih membuat tersebut bersifat rahasia, mereka akan menyebarkan informasi yang berguna kepada rekan kerja. *Sportmanship* (sportivitas) yakni: *“sportsmanship involves maintain a good attitude with coworkers, even when they’re done something annoying or when the unit is going through tough times* (Wesson, 2013. h 39). Karyawan dengan perilaku sportif melibatkan dan mempertahankan sikap baik dengan rekan kerja, meskipun ketika mereka melakukan sesuatu yang menjengkelkan atau ketika organisasi sedang mengalami masa-masa sulit.

Lebih lanjut Luthans menjelaskan dimensi OCB, yaitu: (1) *altruism*, (2) *conscientiousness*,; (3) *civic virtue*; (4) *courtesy*; (5) *sportsmanship*. (Luthans, 2011a)

Kelima dimensi OCB tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Altruism* yaitu perilaku mementingkan kepentingan orang lain, suka menolong dan membantu dengan sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload*. Kata *altruism* ini muncul pada abad ke-19 oleh sosiolog Auguste Comte. Kata dasarnya dari bahasa Yunani “*alteri*” yang berarti orang lain. Comte melihat altruisme dalam diri seseorang yang memiliki tanggung jawab moral untuk melayani umat manusia sepenuhnya.

Altruism menjelaskan sebuah perhatian yang tidak mementingkan diri sendiri demi kebutuhan orang lain. Ada tiga komponen dalam altruism, yaitu *loving others*, *helping them doing their time of need*, dan *making sure that they are appreciated*. Di mata Boston (2002) dalam (Carr, 2004) altruism merupakan respon yang menimbulkan *positive feeling*, seperti empati. Sikap altruistik memang lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan orang lain dan tidak melulu memperhatikan diri sendiri. Secara moral perilaku ini merupakan kebajikan yang ada dalam banyak budaya dan dianggap penting oleh beberapa agama. Gagasan ini sering digambarkan sebagai kaidah emas etika. Meskipun dipandang sebagai *golden rules*, namun beberapa aliran filsafat, seperti objektivisme memandang altruisme sebagai suatu hal yang buruk. Secara sederhana altruisme merupakan kebalikan dari sifat egois yang mementingkan diri sendiri.

b. *Conscientiousness* merupakan perilaku impersonal yang menunjukkan pada kesungguhan hati dan tidak mementingkan kepentingan dirinya sendiri, dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan meskipun pekerjaan tersebut bukan menjadi tanggungjawabnya. Secara sederhana *conscientiousness* merupakan bentuk kepribadian individu yang cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan ataupun penuh pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan, mereka juga memiliki disiplin diri yang tinggi dan dapat dipercaya. Karakteristik positif pada perilaku ini adalah dapat diandalkan, bertanggung jawab, tekun dan berorientasi pada pencapaian. Pegawai atau karyawan yang memiliki perilaku ini turut mendorong tercapainya tujuan organisasi/institusi. Meskipun demikian, ada sisi lain dari perilaku *conscientiousness* karena individu ini cenderung kurang bertanggung jawab, terburu-buru, tidak teratur dan kurang dapat diandalkan dalam melakukan suatu pekerjaan.

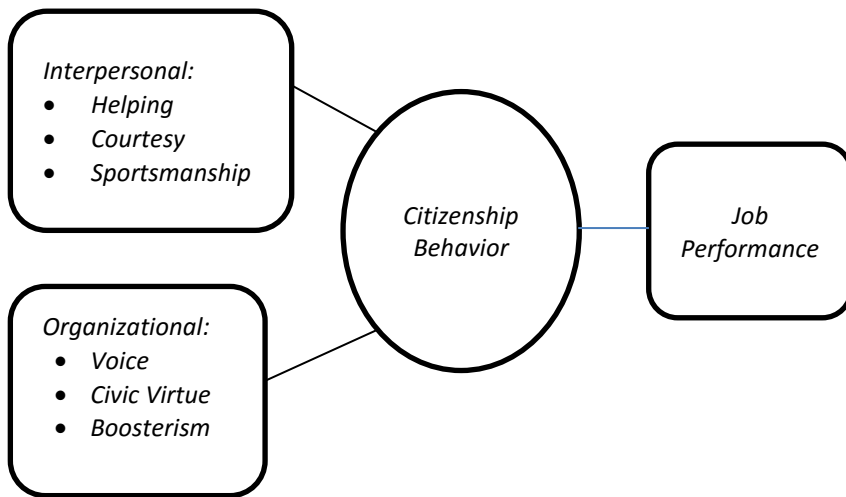
- c. *Civic virtue*, perilaku yang menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu dalam suatu organisasi. *Civic virtue* sebetulnya adalah perilaku warga kota/ warganegara seperti ikut serta dalam voting (pemungutan suara/ pemilihan umum), mematuhi peraturan dan hukum, dan ikut serta dalam menilai dan memutuskan fakta dalam perkara yuridis (panitia juri). Istilah ini merujuk kepada peranan dan fungsi warganegara serta moral kemasyarakatan. Konsepsi klasik dari *civic* atau aktivitas politik memiliki perbedaan dengan apa yang dipahami dalam konteks kekinian. Pada era Yunani Kuno dan Romawi Kuno, *civic virtue* seperti ikut berpartisipasi dalam politik maupun dalam bentuk demokrasi dianggap sama mulianya dengan menjalin persahabatan, ikut berperang, memuja para dewa, dan mendiskusikan filsafat. Dengan kata lain, seorang individu dalam hal ini pegawai atau karyawan menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
- d. *Courtesy*, menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. Konsep *courtesy* memang lebih familiar dalam *hospitality industry* dan dunia pemasaran. Sebab perilaku ini berkaitan erat dengan kemampuan dan ketrampilan menjaga hubungan baik dengan klien atau konsumen. Dalam hal budaya kerja birokrasi, *courtesy* berurusan dengan kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik dan tentu saja kepada rekan kerja. Perilaku ini juga membantu seorang karyawan atau pegawai agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sebab orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Sportsmanship*, perilaku yang menunjukkan sportivitas yakni jujur menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil. Secara sederhana perilaku ini dapat dipahami sebagai kemauan atau

keinginan individu untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang ada di tempat kerjanya. Karyawan atau pegawai akan menerima keadaan organisasi atau institusi apa adanya dengan sukarela serta terus bekerja untuk kemajuan organisasi atau institusinya.

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien mendefinisikan OCB sebagai berikut, "*Organizational citizenship behavior (OCB) are the extras people do to go the extra mile in their work.*". (Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, 2011, hal. 74) OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) dalam melakukan pekerjaan.

Robbins dan Judge juga menyatakan bahwa, "*OCB is the discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace.*" (Judge, 2013. hal. 61). OCB adalah perilaku bebas dimana anggota memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial organisasi dalam melakukan tugas dan fungsinya yang tidak ada dalam bagian pekerjaannya atas kesadaran sendiri.

Lebih lanjut (Colquitt, 2015) menjelaskan tipe *citizenship behavior* yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar2. 1 Tipe OCB (Colquitt, 2015. h. 46)

Berdasarkan gambar di atas Colquitt, LePine dan Wesson menjelaskan bahwa: *"The first category of citizenship behavior is the one with which you're most likely to be familiar interpersonal citizenship behavior. Such behaviors benefit coworkers and colleagues and involve assisting, supporting, and developing other organizational members in a way that goes beyond normal job expectation. for example 1) helping involve assisting, coworkers who have heavy workloads. 3) courtesy refers to keeping coworkers informed about matters that are relevant to them. 2) Sportsmanship involves maintaining a good attitude with coworkers, even when they've done something annoying or when the unit is going through tough times (Colquitt, 2015 h. 39) .*

Colquitt, LePine dan Wesson menjelaskan bahwa kategori pertama dari perilaku kewarganegaraan adalah perilaku kewarganegaraan interpersonal. *"interpersonal citizenship behavior going beyond normal job expectations to assist, support, and develop coworkers and colleagues".* Perilaku kewarganegaraan interpersonal merupakan pekerjaan yang melampaui harapan normal untuk membantu, mendukung, dan mengembangkan rekan kerja dan kolega seperti: 1)

Helping (membantu) berperilaku menolong rekan kerja yang punya beban kerja berat; 2) *Courtesy* (sopan santun) berperilaku sopan dalam memberi informasi kepada rekan kerja tentang hal-hal yang relevan bagi mereka.; 3) *Sportsmanship* (sikap sportif) mempertahankan sikap yang baik dengan rekan kerja, bahkan ketika mereka telah melakukan sesuatu yang menjengkelkan atau ketika organisasi mengalami masa-masa sulit. Selanjutnya dijelaskan kategori kedua dari perilaku kewarganegaraan adalah sebagai berikut: *"The second category of citizenship behavior. organizational citizenship behavior going beyond normal expectation to improve operation of the organization as well as defending the organization and being loyal to it. For example, 1) Voice, involves speaking up and offering constructive suggestion for change. 2) Civic virtue. refers to participating in the company's operations et a deeper-than -normal level by attending voluntary meetings and functions. 3) Boosterism, mean representing the organization in a positive way when out in public a way from the office and away from the work. (Colquitt, 2015. h 40)"* .

Kategori kedua perilaku kewarganegaraan merupakan perilaku yang melampaui harapan normal dalam meningkatkan kinerja organisasi serta mempertahankan organisasi dan menjadi loyal terhadapnya. Misalnya: 1) *Voice* (Suara), berbicara dan menawarkan saran yang konstruktif untuk perubahan; 2) *Civic Virtue* (berbuat kebaikan) dan berpartisipasi secara suka rela dalam operasi perusahaan pada tingkat yang lebih dengan menghadiri pertemuan dan fungsi sukarela; 3) *Boosterism*, artinya pegawai mewakili organisasi untuk memperkenalkan hal-hal yang positif dan mempromosikan organisasinya bahwa organisasinya kompeten.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku pegawai dalam melakukan tugas dan fungsinya melebihi apa yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya (*extra role*) atas kesadaran sendiri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, dengan indikator: (1) *altruism*, perilaku suka menolong dengan sesama rekan kerja; (2)

conscientiousness, perilaku impersonal yang menunjukkan pada kesungguhan hati dan tidak mementingkan kepentingannya sendiri, contoh tetap bekerja walaupun waktu kerja sudah selesai; (3) *Civic virtue* perilaku yang menunjukkan tanggung jawab dan bekerja secara sukarela untuk memajukan organisasi dan berkontribusi terhadap isu-isu dalam suatu organisasi; (4) *Courtesy*, menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku dan pengertian serta mempunyai empati yang tinggi; (5) *Sportmanships* (sikap sportif), perilaku yang menunjukkan sportivitas yakni sikap jujur terhadap lawan; sikap bersedia mengakui keunggulan (kekuatan, kebenaran) lawan atau kekalahan (kelemahan, kesalahan) sendiri.

B. DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Podsakoff et al (2000), ada tujuh dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni:

1. *Sportmanship*

Adalah kehendak atau keinginan untuk bertoleransi kepada ketidaknyamanan yang timbul menentukan kerja tanpa komplain

2. *Civic Virtue*

Adalah komitmen karyawan kepada perusahaan dengan menyeluruh seperti menghadiri rapat, memberikan pendapat, atau ikut berpartisipasi aktif dalam aktivitas perusahaan

3. *Helping Behavior*

Adalah tingkah laku sukarela karyawan untuk menolong teman kerja atau mencegah adanya permasalahan berhubungan dengan pekerjaan

4. *Organizational Loyalty*

Adalah bentuk tingkah laku kesetiaan pegawai kepada perusahaan seperti menunjukkan image positif tentang perusahaan, membela

perusahaan dari suatu ancaman dari luar dan mendorong dan juga membela tujuan organisasi.

5. *Organizational Compliance*

Adalah tingkah laku seseorang yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi walaupun tidak ada pihak yang menjadi pengawas

6. *Individual Initiative*

Adalah bentuk dukungan dari dalam diri seseorang untuk menjalankan tugas secara lebih baik ataupun melampaui standar yang sudah ditetapkan.

7. *Self Development*

Adalah tingkah laku individu secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

8. *Milf Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

McClelland (Hardaningtyas (2005:14) Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tingkah laku organisasi lain mempunyai tiga motif yakni:

9. *Motif Berprestasi*

Motif yang mendukung orang untuk menggambarkan suatu standart istimewa (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. Tingkah laku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan bisa mempengaruhi orang lain, berupaya untuk tidak mengeluh dan ikut serta dalam rapat unit dan hal-hal yang membentuk OCB benar-benar di anggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

10. Motif Afiliasi

Motif ini mendukung orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Afiliasi adalah tingkah laku ekstra-role yang melibatkan OCB dan tingkah laku prososial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang orientasinya pada afiliasi menggambarkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.

11. Motif Kekuasaan

Motif ini mendukung orang untuk mencari status dan situasi yang mana mereka bisa mengontrol pekerjaan atau perilaku orang lain. Individu yang orientasinya pada kekuasaan menganggap OCB adalah alat yang memperoleh kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Individu yang orientasinya pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan tingkah laku, selanjutnya berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka meraih agenda pribadi mereka.

C. MANFAAT ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

OCB dapat menjadi aspek penting dari perilaku karyawan yang memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai OCB terhadap kinerja organisasi, ada beberapa manfaat OCB dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Podsakoff, dkk, dalam Sufya, 2015).

1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

- a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

- b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2) OCB meningkatkan produktivitas manajer

- a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

- a) Jika karyawan atau pegawai saling menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memanfaatkan waktunya untuk melakukan tugas lain yang lebih strategis dan menentukan kemajuan organisasi atau institusi, seperti membuat perencanaan.
- b) Karyawan atau pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mewakili tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- c) Karyawan atau pegawai lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- d) Karyawan atau pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer sehingga tidak

harus menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

- a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok,

sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

- b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- b) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a) Karyawan atau pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi atau institusi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b) Karyawan atau pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c) Karyawan atau pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya..

D. MOTIF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Menurut McClelland (Hardaningtyas, 2005:14), *Organizational Citizenship Behavior* seperti perilaku organisasi lain memiliki tiga motif, yaitu:

1) Motif Berprestasi

Motif ini mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart istimewa (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh dan berpartisipasi dalam rapat unit dan hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

2) Motif Afiliasi

Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Afiliasi merupakan perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.

3) Motif Kekuasaan

Motif ini mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Individu yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat yang mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Individu yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

E. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TERBANGUNYA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Terdapat sejumlah faktor yang diduga dapat mempengaruhi implementasi *organizational citizenship behavior* (OCB), diantaranya:

1. Supervisi

Sebagai salah satu fungsi manajemen secara umum yang dimaksud dengan supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan bantuan untuk mengatasinya.

Supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, mengawasi, atau membimbing dan menstimulasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.

2. Komitmen tugas.

Komitmen tugas merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, juga merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen tugas adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

Komitmen tugas adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Pengertian komitmen disini tidak lagi sekedar kesediaan seorang ASN Eselon IV melakukan pekerjaannya dalam jangka waktu yang lama tetapi lebih penting dari itu, seorang ASN Eselon IV mau memberikan karya, kualitas, kuantitas kinerjanya melebihi dari kewajiban yang seharusnya diemban bagi organisasi. ASN Eselon IV loyal kepada organisasi, memiliki empati kepada masyarakat dan proaktif pada tempat kerja. Bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kebutuhan manusia yang paling utama dalam melaksanakan pekerjaan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan OCB pegawai. Pegawai yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan bagi pegawai yang kurang terpuaskan dengan pekerjaannya semangat kerjanya cenderung menurun tanpa merasakan kepuasan kerja pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Pada umumnya kepuasan kerja diartikan sebagai sikap ungkapan emosi dan hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda bergantung kepada sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya begitu juga dengan sebaliknya.

Karyawan/pegawai yang telah memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap institusi/perusahaan tempat dia bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pada galibnya, OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi papaun, secara khusus pada bagi organisasi atau instansi yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Perusahaan atau organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* atau OCB.

Secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal: mendorong peningkatan produktivitas atasan dan karyawan; mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik; mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan; memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja; lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan pegawai/karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja; meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit perusahaan; meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

BAB 3

PENTINGNYA SUPERVISI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. PENGERTIAN SUPERVISI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Supervisi merupakan tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan. Supervisi dapat memberikan *feedback* atau masukan-masukan bagi pegawai untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

Konsep dasar supervisi didasarkan pada keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha yang kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor sebagai pemimpin, yang juga bertindak sebagai stimulator, pembimbing, dan konsultan bagi bawahannya dalam rangka upaya perbaikan. (Iskandar. 2013. hal 44) .

Supervisi sering juga diterjemahkan sebagai pengawasan. Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif (Purwanto, 2009 hal. 76) .

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan kegiatan-kegiatan yang berada pada tanggung jawab pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengawasan dan evaluasi kinerja perusahaan (Fahmi, 2015)

Pengawasan atau supervisi secara umum menurut Stephen Robin dan Mary Coulter dikatakan: *"Controlling, it is the process of monitoring, comparing and correcting work performance"* Hal ini menunjukkan arti bahwa pengawasan meliputi tiga kegiatan yaitu monitoring, membandingkan dan memperbaiki kinerja. (Stephen Robin dan Mary Coulter. 2007).

Hal tersebut sependapat dengan Donald C. Mosley dkk, bahwa pengawasan didefinisikan sebagai: *"Controlling is defined as the management function that involves comparing actual performance with planned performance and taking corrective action, if needed, to ensure that objectives are achieved."* Pengawasan didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang membandingkan kinerja yang direncanakan dan melakukan koreksi jika diperlukan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Mosley Donald C. Leon C. Mengginson, 2005)

Fungsi dan tugas supervisor dijelaskan oleh Ofsted meliputi: (1) *inspecting* (mensupervisi); (2) *advising* (memberi nasihat); (3) *monitoring* (memantau); (4) *reporting* (membuat laporan); (5) *coordinating* (mengkoordinir); (6) *performing leadership* artinya memimpin dalam melaksanakan tugas pokok tersebut. (Ofsted. 2005).

Menurut Falender dan Shafranske mendefinisikan supervisi adalah: *Supervision is a distinct professional activity in which education and training aimed at developing science-informed practice are facilitated through a collaborative interpersonal process. It involves observation, evaluation, feedback, the facilitation of supervisee self-assessment, and the acquisition of knowledge and skills by instruction, modeling, and mutual problem solving. In addition, by building on the recognition of the strengths and talents of the supervisee, supervision encourages self-efficacy* (Shafranske, 2004 hal. 3) .

Supervisi adalah aktivitas profesional yang berbeda dimana pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengembangkan praktek ilmu-informasi yang difasilitasi melalui proses interpersonal yang kolaboratif. Ini melibatkan observasi, evaluasi, umpan balik (*feed back*), fasilitasi

pengawasan penilaian diri (*supervisee self assessment*), serta pengetahuan dan keterampilan dengan instruksi, pemodelan, dan pemecahan masalah bersama. Selain itu, supervisi membangun kekuatan dan bakat sehingga mendorong pegawai memiliki rasa keyakinan diri (*selfefficacy*) . Supervisi merupakan konsultasi klinis yang dilakukan untuk mempromosikan, kesejahteraan, profesi pegawai dan masyarakat pada umumnya dengan cara professional sesuai standar etika, hukum, dan profesional.

Aseltine, Faryniarz dan Rigazio-DiGilio mendefinisikan supervisi sebagai berikut: *Supervision is the following ways: (a) it focuses more on instructional results than instructional processes; (b) It emphasizes setting meaningful and achievable professional goals, measured in terms of improved employee performance; (c) It asks educators to individually and collectively analyze employee work, and use these data to address learning needs in areas of essential knowledge and skill throughout the curriculum; (d) It asks leaders to design focused interventions to strengthen and enhance employee learning in the target area.* (M. Aseltine, Judith O. Faryniarz, 2006 hal. 14) .

Supervisi adalah cara-cara: (a) lebih berfokus pada hasil dan pada proses pembelajaran; (b) menekankan pada penetapan tujuan profesional yang dapat dicapai, diukur dalam hal peningkatan prestasi pegawai; (c) meminta para pendidik untuk secara individu dan kolektif menganalisis pekerjaan pegawai, dan menggunakan data ini untuk memenuhi kebutuhan belajar di bidang pengetahuan dan keterampilan di seluruh kurikulum kerja; (d) meminta para pemimpin untuk merancang intervensi difokuskan untuk memperkuat dan meningkatkan belajar pegawai sesuai tupoksinya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Alfonso et al bahwa, “ *Supervision is a combination or integration of processes, procedures, conciusly designess to advance the work effectiveness of individuals and groups.* ”(Alfonso et al. 2003) Supervisi adalah kombinasi atau integrasi proses,

prosedur dan kondisi yang direncanakan secara sadar untuk memajukan pekerjaan secara efektif baik individu maupun kelompok.

Hawkins dan Shohet mendefinisikan supervisi adalah: *"Supervision as: 'a quintessential interpersonal interaction with the general goal that one person, the supervisor, meets with another, the supervisee, in an effort to make the latter more effective in helping people.' (Shohet, 2006 hal. 57)"*.

Supervisi adalah interaksi interpersonal dengan tujuan umum bahwa satu orang pengawas bertemu dengan yang lain (sebagai pemimpin bertemu dengan bawahannya) dalam rangka memberikan bantuan sebagai upaya melakukan perbaikan dalam proses kerja.

Lordache dan Antsaklis, mendefinisikan supervisi adalah, *"Supervisor is considered, where optimality here is with respect to control and observation cost (Antsaklis, 2006. hal. 40)*. Supervisi adalah kemampuan untuk mengontrol dan mengobservasi biaya suatu lembaga/institusi.

Menurut Bailey mengatakan supervisi adalah: *Supervision is process of overseeing the ability of people to meet the goals of the organization in which they work. That supervision should be seen as a process rather than as a professional role. Supervision as "an organizational responsibility and function focused upon the assessment and refinement of current practices."* (Kathleen M. Bailey, 2006), h. 4).

Maknanya adalah supervisi merupakan suatu proses mengawasi kemampuan orang untuk memenuhi tujuan organisasi di mana mereka bekerja. Supervisi harus dilihat sebagai suatu proses dan bukan sebagai peran profesional. Supervisi (pengawasan) sebagai "tanggung jawab dan fungsi organisasi berfokus pada penilaian dan penyempurnaan dari praktek kerja".

Dikatakan lebih lanjut oleh Bailey, bahwa sifat supervisi adalah tanggung jawab organisasi, dan harus melibatkan interaksi antara atasan dan bawahan dalam organisasi yang berarti bahwa otoritas yang sah untuk pengambilan keputusan dari supervisor sebagai atasannya. " (Kathleen M. Bailey. 2006. , h. 5) Supervisi menurut Rue dan Byars

adalah: *Supervision is the first level of management in the organization and is concerned with encouraging the members of a work unit to contribute positively toward accomplishing the organization's goals and objectives* (Byars. 2010. hal. 3).

Supervisi adalah tingkat pertama manajemen dalam organisasi dan kepedulian yang mendorong para anggota unit kerja untuk berkontribusi positif kepada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Kathleen M. Bailey, mendefinisikan supervisi sebagai: *"Supervisi is a process of overseeing the ability of people to meet the goals of the organization in which they work. " He stresses that supervision should be seen as a process rather than as a professional role. Supervision as " an organizational responsibility ang function focused upon the assessment and refinement or curren practices. " He also notes the hierarchtcal nature of supervision. "Because it is an organizational responsibility, it is an organizational responsibility, it necessarily involves interaction between an organizational superordinating a subordinate meaning that legitimate authority for decision making resides with the supervisor "*. (Baile. 2006. h. 5)".

Supervisi adalah tindakan mengawasi kemampuan pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi di mana anggota organisasi bekerja. Supervisi menekankan pengawasan dilihat sebagai suatu proses dan bukan sebagai peran profesional. Pengawasan sebagai "tanggung jawab organisasi dan yang berfokus pada penilaian dan penyempurnaan dari hasil bekerja saat ini". Pengawasan merupakan tanggung jawab organisasi, harus melibatkan interaksi antara atasan dan bawahan sedangkan otoritas untuk pengambilan keputusan berada di tangan supervisor

Keterkaitan supervisi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) di nyatakan oleh Gregory, Osmonbekov mengatakan bahwa:

"Tested the impact of abusive Supervision on OCB and found a significant negative relationship between the two variables. This relationship was also moderated by the individual's definition of OCBs as

extra-role behavior, such that the relationship between abusive supervision and OCBs was stronger when the employee defined OCBs as behaviors that were beyond the scope of their job responsibilities."(Brian T. Gregory, 2009. h. 1-2)"

Supervisi pada OCB menemukan hubungan negatif yang signifikan antara dua variabel ini merupakan dampak dari *abusive supervision* atau supervisi yang kasar. Supervisi yang kasar dapat diartikan sebagai supervisi yang tidak membina, tidak membimbing, dan tidak mengarahkan supervisi yang dilakukan hanya mencari keasalahan-kesalahan dan hal ini akan mengakibatkan pengaruh negatif, sebaliknya supervisi yang dilakukan dengan memberikan bantuan, layanan dan pembinaan dalam usaha untuk memperbaiki kinerja akan memberikan pengaruh positif sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Dengan demikian apabila supervisi yang dilakukan oleh supervisor yang sifatnya memberikan bimbingan, layanan dan pembinaan hal ini akan berpengaruh positif terhadap OCB. OCB yang di moderasi oleh definisi individu sebagai perilaku *extra-role*, maka akan memperkuat pengaruh supervisi terhadap OCB, ketika OCB pegawai didefinisikan sebagai perilaku *extra role* yang bekerja ekstra peran yang berada di luar ruang lingkup tanggung jawab pekerjaannya maka seorang supervisor memiliki kemampuan untuk menunjukkan minat dan kepedulian kepada pegawai.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesisakan bahwa supervisi adalah rangkaian tindakan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna membantu organisasi mencapai tujuan, diukur berdasarkan indikator: (1) pembimbingan; (2) pengawasan, (3) penilaian, dan (4) monitoring yang berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) .

B. SUPERVISI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) APARATUR SIPIL NEGARA

Berdasarkan hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa pengaruh supervisi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), dilakukan oleh Naheed Sultana, Osaid Rabie, Mariam Farooq and Ayesha Amjad dengan judul, *"The Impact of Perceived Supervisor Support on OCB: The Moderating Effect of Introversion."* Tahun 2016 dalam jurnal *"The Lahore Journal of Business."* Menunjukkan bahwa: *"This research the extent to which introversion moderates the relationship between perceived supervisor support and organizational citizenship behavior (OCB). Based on a sample of 586 employees working in Pakistan's education sector, we find that introverts have a positive moderating effect on the indirect relationship between perceived supervisor support, work engagement and OCB. This suggests that supervisor support fosters work engagement and, in turn, OCB. (Naheed Sultana, Osaid Rabie, 2016)"*

Para ahli ini meneliti sejauh mana introversi memoderasi hubungan antara persepsi dukungan pengawas dan perilaku warga organisasi (OCB). Berdasarkan sampel 586 karyawan yang bekerja di sektor pendidikan Pakistan, kami menemukan bahwa introvert memiliki efek moderasi positif pada hubungan tidak langsung antara persepsi dukungan *supervisor*, keterlibatan kerja dan OCB. Ini menunjukkan bahwa dukungan pengawas memupuk keterlibatan kerja dan, pada gilirannya, OCB.

Selanjutnya hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa pengaruh supervisi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), dilakukan oleh Afifa Anjum, Ghuncha Naqvi, dengan judul, *"Impact of Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of Trust,"* tahun 2012, *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences Osaka Japan*. Para ahlin

menunjukkan bahwa: *“As supervisors are organizational agents while treating subordinates, perceived supervisor support may contribute to perceived support by the organization. Supervisors who are perceived as that the organization gives them value and treats well, would be thought more representing the organization and thus will have more effect on perceived organizational support or favor. Organizational citizenship behavior (OCB) is closely related to the perceived supervisor support and trust in supervisor. It is argued that this behavior might be a product of employees’ perceived supervisor support and resulting trust in supervisors.* (Afifa Anjum. 2015. hal. 250-253)”

Sebagai agen organisasi supervisor memperlakukan bawahan, persepsi dukungan pengawas ini dapat berkontribusi terhadap persepsi dukungan organisasi. Persepsi yang dimaksud adalah bahwa pengawas dianggap sebagai anggota organisasi yang dapat memberikan mereka nilai-nilai dan memberikan bantuan serta memperlakukan bawahan dengan baik akan berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan teori Rue dan Byars,” *Supervision is the first level of management in the organization and concerned with encouraging the members of a work unit to contribute positively toward accomplishing the organization’s goals and objectives”* (Byars, 20100. hal. 3)

Maksudnya bahwa supervisi adalah tingkat pertama manajemen dalam organisasi dan kepedulian yang mendorong para anggota unit kerja untuk berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Supervisi merupakan salah satu prediktor munculnya OCB, dimana supervisi memungkinkan supervisor membentuk dan mempengaruhi perilaku bawahan karena mereka bekerja dan bertatap

muka langsung serta membangun komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Jones mengatakan, "*Organization citizenship behavior (OCB) is behavior that is above and beyond the call of duty that is behavior that is not required of organizational members but is nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness*" (Gareth., 2010. hal.95). Organisasi perilaku kewarganegaraan (OCB) adalah perilaku yang berada di atas dan di luar panggilan tugas yaitu perilaku yang tidak diperlukan oleh anggota organisasi tetapi tetap penting dan tetap diperlukan untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi.

Dalam supervisi, supervisor (pimpinan eselon III) dapat mendorong ASN eselon IV mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tupoksinya, dalam bekerja tidak monoton, serta mendorong ASN Eselon IV memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, dengan demikian supervisi dapat menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) ASN Eselon IV.

Hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge menyatakan bahwa, "*OCB is the discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirement, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace.*" OCB adalah perilaku di luar anggota memberikan kontribusi untuk organisasi dalam melakukan tugas dan fungsinya melebihi yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya atas kesadaran sendiri.

Berdasarkan pembahasan di atas, dengan pembuktian empirik yang telah dilaksanakan dalam penelitian Disertasi tersebut menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap OCB hal ini dapat dilihat pada tabel 1. Variabel supervisi berada pada angka 0,333 artinya tingkat pengaruh supervisi terhadap OCB atau X_1 terhadap Y sebesar 0,333 atau sebesar 33,3%. Dengan demikian hal

tersebut dapat diartikan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap OCB, semakin baik mekanisme supervisi maka semakin baik OCB ASN Eselon IV di Provinsi Banten.

Tabel 1

*Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Pada Penelitian Disertasi Enong
di Universitas Negeri Jakarta Tahun 2020*

No.	Pengaruh	Koefisien	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan Pengujian
	Langsung	Jalur			$\alpha = 0,05$	
1	X_1 terhadap Y	0,333	88	3,848	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap Y
2	X_2 terhadap Y	0,298	88	3,582	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_2 terhadap Y
3	X_3 terhadap Y	0,302	88	3,337	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_3 terhadap Y
4	X_1 terhadap X_3	0,444	89	4,956	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap X_3
5	X_2 terhadap X_3	0,355	89	3,956	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_2 terhadap X_3

Keterangan:

Komitmen Tugas (X_2)

Kepuasan Kerja (X_3).

Tingginya OCB ASN Eselon IV sangat dipengaruhi oleh adanya pengawasan yang efektif, dengan pengawasan yang efektif dari atasan para pegawai dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan semangathal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

Hal tersebut disebabkan karena fungsi pengawasan dari supervisor bagi ASN Eselon IV adalah: (1) mengkoordinasikan semua kegiatan, (2)

Menstimuli usaha-usaha ASN Eselon IV yang kreatif, (3) Memberikan fasilitas penilaian yang terus menerus terhadap kinerja. (4) Memberikan pengetahuan/*skill* ASN Eselon IV dan. (5) membantu meningkatkan kompetensi

BAB 4

ANTARA KOMITMEN TUGAS DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

A. PENGERTIAN KOMITMEN TUGAS DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

Komitmen tugas adalah sikap pegawai untuk tetap terlibat secara utuh dalam suatu organisasi yang memiliki keterikatan yang tinggi dalam pencapaian visi, misi, dan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Colquitt, LePine, Weesson dijelaskan bahwa, *“High level task commitment reduce the frequency of physical withdrawal”*. (Jasson A. Colquitt, Jeffrey A. LePine, 2008. hal. 77) . Tingginya komitmen seseorang terhadap tugasnya mengurangi frekuensi penarikan diri (*physical withdrawal*). Lebih lanjut dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki bahwa komitmen adalah: *“Commitment is an agreement to do something for yourself, another individual, group, or organization. For example, an individual can be committed to his or her job, family, friend, carrier, organizational, or a variety of professional associations. Lets us now consider the application of commitment to a work organization.”*(Kinicki. 2010. hal. 166) .

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu,

kelompok, atau organisasi lainnya. Seseorang dengan dirinya sendiri, apakah melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Sebagai contoh, seorang individu dapat berkomitmen pada pekerjaannya, keluarga, teman, karir atau kelompok profesional. Dengan demikian apabila individu memiliki komitmen terhadap pekerjaan maka hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi.

Mc Shane dan Von Glinow mengemukakan komitmen tugas pada organisasi sebagai berikut:

“Commitment to the task refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization. This definition refers specifically to affective commitment because it is an emotional attachment-our feeling of loyalty-to the organization. Another form of commitment, called continuance commitment, occurs when employees believe it is in their own personal interest to remain with the organization. It is a calculated rather than emotional attachment to the organization. Employees have high continuance commitment when they do not particularly identify with the organization where they work but feel bound to remain there because it would be too costly to quit. (Glinow, 2008. hal. 414)”

Dapat dipahami bahwa komitmen pada tugas mengacu pada keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi tertentu, keberpihakan terhadap organisasi tertentu, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Definisi ini mengacu pada *affective commitment* karena adanya keterikatan emosional perasaan loyal terhadap organisasi.

Bentuk komitmen lainnya adalah yang disebut *continuance commitment*, yang muncul ketika para pegawai memahami bahwa berada pada organisasi tersebut merupakan ketertarikan personal mereka sendiri. Hal ini lebih cenderung terhadap keputusan dari hasil mengkalkulasikan ketimbang keterikatan emosional terhadap organisasi. Pegawai tidak memihak terhadap organisasi tersebut, tetapi

mereka merasa bahwa ketika berhenti dari organisasi tersebut menimbulkan resiko yang tinggi.

Terdapat banyak cara untuk membangun komitmen tersebut, Mc Shane mengemukakan lima cara membangun *affective commitment* (komitmen affektif) sebagai berikut: (1) *Justice and Support*. *Affective commitment* merupakan hal yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi yang memenuhi kewajiban mereka terhadap para karyawan dan dimunculkan dengan nilai-nilai perikemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral. Nilai-nilai ini mengacu pada konsep keadilan organisasi. Begitu juga halnya dengan organisasi yang mendukung keadaan yang baik bagi karyawan cenderung memperkuat loyalitas yang tinggi; (2) *Shared Values*. Definisi *affective commitment* mengacu pada keberpihakan seseorang terhadap organisasi, dan keberpihakan tersebut sangat tinggi jika pegawai meyakini bahwa nilai-nilai mereka sebangun dengan nilai dominan organisasi. (3) *Trust*. Kepercayaan atau *trust* mengacu pada pengharapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang beresiko. *Trust* berarti menaruh kepercayaan terhadap seseorang atau suatu kelompok. Hal itu juga merupakan aktivitas timbal balik; untuk mendapatkan kepercayaan maka berikan kepercayaan. (4) *Organizational Comprehension*. *Affective commitment* merupakan keberpihakan seseorang terhadap organisasi, sehingga masuk akal jika perilaku tersebut diperkuat ketika karyawan memahami perusahaan atau organisasi, termasuk masa lalunya, keadaan sekarang dan yang akan datang. (5) *Employee Involvement*. Keterlibatan pegawai meningkatkan *affective commitment* dengan menguatkan keberpihakan sosial pegawai terhadap organisasi. Para pegawai merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi saat mereka mengambil bagian dalam pengambilan keputusan untuk masa depan organisasi.

Lebih lanjut Locke mengatakan bahwa *task commitment* adalah, "*Commitment is the sine qua non of goal setting. Without it, goal setting is a meaningless exercise. Two primary ways to gain commitment are to*

focus on an individual's outcome expectancies and self – efficacy". (Locke, 2009,hal. 163-164) . Komitmen tugas adalah keinginan karyawan pada penetapan tujuan tugas yang diberikan organisasi. Tanpa penetapan tujuan berarti latihan diri. Komitmen tugas berfokus pada harapan yaitu hasil individu dan percaya diri (*self-efficacy*). Lebih lanjut dikatakan oleh Locke bahwa untuk menjaga komitmen tugas adalah: (1) fokus pada hasil harapan. Peran pelatih adalah untuk membantu orang melihat hubungan antara yang dilakukan dan hasil dari tindakannya; (2) membantu orang menyadari hasil yang dilakukan sebagai akibat dari yang dilakukan. (Shim & Faerman, 2017).

Langton dan Robbins menjelaskan lebih lanjut bahwa, "*Commitment defined as a state in which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization.*" (Robbin, 2009. hal. 88). Komitmen didefinisikan sebagai keinginan yang merupakan bagian dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan organisasi. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008), mengungkapkan bahwa terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen tugas, antara lain:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif)

Komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi. Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. yaitu hubungan individu dengan organisasi atau keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi;

2. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Aspek ini, berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan pegawai yang merasa

berkewajiban atau keharusan pegawai untuk tetap bertahan lebih dari orang lain yaitu kewajiban seorang individu merasakan hidup bersama organisasi;

3. *Continuance commitment* (komitmen kontinyu)

Aspek ini, berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang pegawai, yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu organisasi karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan pegawai tersebut keluar atau berpindah ke organisasi lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh organisasi yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang pegawai bertahan karena pegawai tersebut merasa membutuhkan imbalan dari organisasi. Pegawai dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki kebutuhan secara ekonomis.

Selain aspek-aspek yang diungkapkan di atas terdapat pendapat yang senada, Allen dan Mayer (2003) juga mengungkapkan 3 aspek komitmen kerja, antara lain:

a) *Affective comitment*

Pada aspek ini, merupakan aspek dasar dari komitmen kerja seorang individu, karyawan/anggota ingin tetap bertahan atau tetap menjadi anggota, karena memiliki ikatan emosional dan kesamaan tujuan dengan perusahaan. Pada aspek ini karyawan sangat bergantung dengan kesesuaian nilai-nilai dan tujuan perusahaan dengan prinsip dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan tersebut, apabila terjadi perubahan terhadap tujuan-tujuan perusahaan akan berdampak langsung terhadap karyawan tersebut. Hal itu dikarenakan karyawan akan kembali mencari kesesuaian antara nilai-nilai perusahaan dengan prinsip-prinsip yang dianut olehnya, jika dalam hal ini terdapat kesesuaian maka keinginan untuk tetap bertahan akan terjaga. Namun bila dalam hal ini tidak terdapat kesesuaian, maka karyawan akan berpikir untuk

mencari alternatif pekerjaan lain. Komitmen afektif merupakan suatu kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi yang dilakukan secara konsisten, dan merasa investasi yang dikumpulkan akan hilang bila kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan dihentikan (Becker dalam Allen dan Meyer, 1990).

b) *Continuance comitment*

Aspek ini, muncul karena masalah ekonomis, hal tersebut dapat dilihat bila seorang karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi untuk mendapatkan gaji atau untuk memperoleh keuntungan-keuntungan lainnya, dan karyawan tidak dapat menemukan alternatif pekerjaan lain. Tingkat *continuance comitment* dalam perkembangannya sangat berhubungan dengan ketersediaan pilihan pekerjaan, yang akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, hal tersebut menandakan bahwa rendahnya tingkat *Continuance comitment* (Mayer, dan Allen, 2003).

c) *Normative comitment*

Aspek ini, muncul karena kesadaran diri dari seorang karyawan, bahwa pilihan untuk bertahan dan tetap menjadi anggota organisasi memang merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan, bila karyawan tersebut memilih meninggalkan perusahaan, maka pilihannya bertentangan dengan yang seharusnya dan pendapat umum. Komitmen normatif dapat berkembang dari tekanan-tekanan yang dirasakan oleh seorang karyawan, pada proses adaptasi dan sosialisasi ketika karyawan tersebut dalam posisi sebagai karyawan baru (Wiener dalam Meyer dan Allen, 1990).

Dari kedua paparan tentang aspek komitmen kerja di atas, terlihat adanya kesamaan makna antar aspek dari masing-masing tokoh, dan saling terkait antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Pada kesimpulannya aspek dari komitmen menurut kedua tokoh tersebut,

yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

Pada pembahasan ini, agar lebih spesifik penulis mengambil aspek-aspek komitmen kerja dari Robbins dan Judge (2008), yaitu; Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) Komitmen normatif (*normative commitment*). Alasan peneliti mengambil aspek tersebut sebagai aspek penelitian karena aspek –aspek yang diungkapkan Robbins dan Judge merupakan aspek yang lebih baru dan merupakan pengembangan dari aspek aspek sebelumnya.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MENUNJANG KOMITMEN TUGAS

Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat menunjang komitmen kerja karyawan, yaitu:

1) Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

2) Kesempatan para anggota (*employee oportunities*)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

3) Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, Bandura (1997) mengatakan bahwa karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh kekuatan *self-efficacy* masing-masing individu. Karakteristik individu sendiri sangat bergantung pada *self-efficacy*. Hal tersebut senada dengan pendapat Yusril, dkk (2014) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* merupakan indikasi dalam mengoptimalkan kemampuan dan faktor personal yang ada pada individu dalam meningkatkan komitmen kerja individu tersebut. *Self-efficacy* yang kuat dari seorang karyawan akan membentuk kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

4) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

5) Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

6) Struktur organisasi.

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

7) Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen kerja. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

Dari faktor yang telah diungkapkan Kusumaputri tersebut, karakteristik individu menjadi faktor yang tidak kalah penting dengan faktor-faktor yang lainnya, karakter individu sendiri merupakan hal yang melekat dalam individu. Karakteristik individu dapat berkembang dengan baik bila individu tersebut memiliki *self-efficacy*. *Self-efficacy* akan menumbuhkan rasa keyakinan diri atas kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Bandura, 1997).

Karyawan yang mampu menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuannya (*self-efficacy*) dalam dirinya akan mampu bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan menjadikan dirinya berdaya (Mulyadi, 2007). Pendapat sama juga 25 diungkapkan oleh Locke (dalam Suseno, 2009) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* yang tinggi akan menumbuhkan rasa percaya diri pada kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi memiliki dampak seperti semakin besarnya usaha individu tersebut memperoleh

keberhasilan di tempat kerja, serta mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan di tempat kerja dan hal tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap terbentuknya komitmen kerja (Agarwal dan Mishra, 2016). (WA Nugroho: 2018)

Komitmen merupakan suatu keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Seseorang yang telah memiliki suatu komitmen maka mereka tidak ragu-ragu dalam menentukan sikap dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil tersebut. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya mampu bekerja keras. Hal ini dilakukan bukan hanya terhadap dirinya sendiri tapi juga pada orang lain.

Miner mengatakan bahwa komitmen pada tugas adalah: *Task Commitment is expected to relate to performance as a direct positive effect. In addition, it should serve to moderate the effects of goals on performance-goal level should be more highly (and positively) related to performance under conditions where the individuals involved have high commitment than where commitment is at a low level*". (Miner, 2005. hal. 165)

Maksudnya adalah komitmen tugas yang ada dapat diharapkan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Selain itu, komitmen tugas harus memberikan efek kinerja yang lebih tinggi (positif) dalam kondisi apapun. Kinerja itu sendiri merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya kinerja juga berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi/institusi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sahertian mengartikan bahwa komitmen pada tugas merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa terlibat aktif dengan penuh rasa tanggung jawab. Peran aktif dengan penuh rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka mendorongnya terjun langsung dalam suatu kegiatan, harus sanggup menetapkan keputusan

untuk dirinya sendiri dan untuk dilaksanakan sebaiknya. Karena komitmen terhadap tugas merupakan suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan, berhenti atau meneruskan suatu kegiatan, maka personil yang telah memiliki satu dari beberapa alternatif yang dianggap baik, tidak ragu-ragu dalam mengambil sikap. (Sahertian, 1994. hal. 45) .

Komitmen tugas dalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting karena merupakan ikatan emosional dalam melaksanakan pekerjaan dan berbagai fungsi lainnya yang dibebankan kepada seorang individu. Agar organisasi dapat berperan dan berfungsi lebih baik lagi, komitmen tugas perlu didukung oleh sumber daya manusia terbaik yang mampu bekerja secara maksimal. Selain itu, perlu adanya suatu penekanan akan pentingnya loyalitas dari segenap unsur individu yang ada guna mewujudkan kepuasan kerja yang diinginkan. Komitmen tugas merupakan unsur kunci dan mendasar bagi keberhasilan organisasi.

Komitmen merupakan bagian terpenting dari filosofi sumber daya manusia. Komitmen tugas dapat diekspresikan individu mengenai identifikasi diri, loyalitas dan keterlibatan melalui organisasi atau unit organisasi. Amstrong memberikan pengertian tentang komitmen pada tugas yang dikutip dari Salancik bahwa, *"Commitment to the task is a state of being in which an individual becomes bound by his (sic) actions to beliefs that sustain his activities and his own involvement."* (Amstrong. 2009. hal. 345). Komitmen pada tugas adalah suatu keadaan di mana seseorang menjadi terikat oleh tindakannya, keyakinan yang mendorong kegiatan dan keterlibatan diri sendiri dalam suatu organisasi. Komitmen tugas terhadap organisasi memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) sebuah kepercayaan yang diyakini dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, 3) kesanggupan dalam menjalankan tugas organisasi.

Lebih lanjut Amstrong mengutip dari Porter mengatakan bahwa komitmen tugas adalah, *"Commitment to the task is the relative strength of the individual's identification with, and involvement in, a*

particular organization. (Amstrong. 2009. hal. 424) . Pengertian ini menyatakan bahwa komitmen tugas adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Identifikasi individu dapat diekspresikan melalui loyalitas dan keterlibatan melalui organisasi atau unit organisasi. Komitmen pada tugas terhadap organisasi memiliki tiga aspek, yaitu: (1) identifikasi, berwujud dalam bentuk kebanggaan dan kepercayaan diri terhadap organisasi, hal ini dapat diperoleh dengan memodifikasi tujuan organisasi dengan tujuan individu para pegawai. Di lain pihak organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya; (2) loyalitas, memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja di dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen diri terhadap organisasi. Hal ini dapat diupayakan jika pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat pegawai itu bekerja; (3) keterlibatan/ partisipasi. Hal ini penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan/ partisipasi mengindikasikan bahwa mereka mau dan senang bekerjasama dengan pimpinan dan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah memberi peluang untuk berpartisipasi dalam berbagai kesempatan. (Hersey, 1998) Keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang diputuskan merupakan keputusan bersama.

Komitmen tugas menurut Hersey dan Blanchard adalah: *“Commitment to the task is affected by keeping the right focus, keeping it simple, being action oriented, and building task importance”* (Hersey, 1998. 424) .

Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh fokus yang tepat, menyederhanakan tugas, orientasi pada tindakan, dan membangun tugas yang bersifat penting. Komitmen tugas, dapat dijabarkan bahwa fokus pada tugas yaitu memelihara dengan baik perspektif terhadap tugas.

Sedangkan memudahkan suatu pekerjaan artinya berkaitan dengan pekerjaan yang berskala besar kemudian disederhanakan menjadi beberapa bagian sehingga menjadi lebih simpel dengan menghindari prosedur dan komplikasi yang tidak terlalu penting. Kemudian yang dimaksud dengan orientasi pada tindakan adalah berani mengambil tindakan sesuai pengarahannya yang positif sehingga dapat mencapai hasil. Sementara maksud dari membangun atas pentingnya tugas adalah menganggap betapa pentingnya tugas sehingga tugas yang dilaksanakan dapat tercapai tujuannya dan bermakna.

Dijelaskan oleh Stroh, Northcraft, Neale bahwa komitmen tugas adalah: *"Task commitment may take many forms. In their three-component model of task commitment, identified and represented three forms of commitment: affective, continuance, and normative. Affective commitment is an individual's emotional attachment with (i. e. , identification with and involvement in) the organization* (Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft. 2002. h. 239)" .

Komitmen tugas dapat mengambil banyak bentuk. Dalam model tiga komponen komitmen tugas, diidentifikasi tiga bentuk komitmen: komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen afektif adalah ikatan emosional individu dengan (yaitu, identifikasi dan keterlibatan dalam) tugas dari organisasi. Komitmen kontinyu, yang muncul ketika para karyawan memahami bahwa berada pada organisasi tersebut merupakan ketertarikan personal mereka sendiri. Hal ini lebih cenderung terhadap keputusan dari hasil mengkalkulasikan ketimbang keterikatan emosional terhadap organisasi. Sedangkan komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan untuk setia pada organisasi. Dari tiga bentuk komitmen mempengaruhi pegawai untuk tetap berada di dalam organisasi,

Lebih lanjut dikatakan oleh Stroh, Northcraft, Neale bahwa ada beberapa alasan penting organisasi harus meningkatkan tingkat komitmen di antara pegawai, karena menurut Stroh, Northcraft, Neale menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen tugas dan

OCB. Menurut Richard Mowday, Lyman Porter, dan Richard dalam Stroh, Northcraft dan Neale, komitmen tugas adalah: *"Suggested a number of factors that may increase this level of commitment, including (a) personal factors, such as the employee's initial level of commitment (deriving from initial job expectations, the psychological contract, and so on); (b) organizational factors, such as the employee's initial work experiences and subsequent sense of responsibility; and (c) non - organizational factors, such as the availability of alternative jobs.* (Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft. 2002. h. 296)".

Ada sejumlah faktor yang dapat meningkatkan tingkat komitmen dalam tugas, yaitu: (a) faktor pribadi, seperti tingkat awal karyawan berkomitmen (berasal dari harapan awal pekerjaan, kontrak kerja, dan sebagainya); (b) faktor organisasi, seperti pengalaman awal kerja karyawan dan rasa tanggung jawab; dan (c) faktor non-organizational, seperti ketersediaan pekerjaan alternatif.

Keterkaitan yang menjelaskan komitmen tugas dengan OCB diungkapkan oleh Funda Öztürk dalam disertasinya bahwa: *"The results of the current study indicated that while job satisfaction and affective commitment fully mediate the relationship between job characteristics and OCB, normative commitment partially mediates this relationship.* (Öztürk. 2010. h. 1)"

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen tugas adalah tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang dihadapi, mendorong seseorang untuk tekun dan ulet, meskipun mengalami macam-macam rintangan dan hambatan, melakukan dan menyelesaikan tugas atas kehendak sendiri karena tanggung jawab terhadap tugas tersebut, komitmen tugas dapat diukur berdasarkan indikator: (1) konsisten pada tugas-tugas, (2) mengarahkan tugas-tugas secara konsisten, (3) menilai secara berkesinambungan, (4) konsisten mengevaluasi seluruh kegiatan (5) mematuhi norma-norma atau nilai-nilai, dan (6) kecintaan terhadap tugasnya. Sedangkan para ahli menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen afektif

sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan OCB, komitmen normatif sebagian memediasi hubungan ini. Hal ini telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen tugas dan OCB, pegawai yang memiliki komitmen tugas yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

C. KAITAN KOMITMEN TUGAS DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku *extra role* individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Tingginya OCB sangat dipengaruhi adanya komitmen tugas, hal ini sejalan dengan S. Saxena, dan R. Saxenayang berjudul: *“Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior.”* Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Diseratasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa; *‘The result indicated that there is a significant impact of independent variables on dependent variables, that is, there is a significant impact of Job involvement and Organizational commitment on OCB.’* (Saxena, 2015. h. 19-30). Dari penelitian Diseratasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen pada variabel dependen, yaitu, ada dampak yang signifikan dari keterlibatan kerja dan komitmen organisasi pada OCB.

Pegawai yang memiliki komitmen tugas yang tinggi akan terus melakukan kerja untuk mencapai efektivitas organisasi. Colquitt, LaPine

dan Wesson menyatakan: *“Conscientiousness has a moderate positive effect on commitment. Conscientiousness employees have higher levels of affective commitment and higher levels of normative commitment.”* *Conscientiousness* (kesungguhan dan kehati-hatian) sebagai salah satu dimensi OCB memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. *Conscientiousness* (kesungguhan) pegawai memiliki tingkatan tertinggi terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif

Penelitian relevan mengenai pengaruh komitmen tugas terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, yang dilakukan oleh Chun-Chen Huang and Ching-Sing You, yang berjudul, *“The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors”*, African Journal of Business Management, tahun 2011. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa: *“There is strong theoretical support for task commitment impact on in-role behaviors and organizational citizenship behavior performance.”*(You, 2011). Menunjukkan bahwa terdapat dukungan teoritis yang kuat pada komitmen tugas yang berdampak pada perilaku dalam peran dan kinerja OCB. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Jalur

No.	Pengaruh	Koefisien	dk	t _{hitung}	t _{tabel}	Keputusan Pengujian
	Langsung	Jalur			$\alpha = 0,05$	
1	X ₁ terhadap Y	0,333	88	3,848	1,98	H ₀ ditolak H ₁ diterima Ada pengaruh langsung positif X ₁ terhadap Y
2	X ₂ terhadap Y	0,298	88	3,582	1,98	H ₀ ditolak H ₁ diterima Ada pengaruh langsung positif X ₂ terhadap Y
3	X ₃ terhadap Y	0,302	88	3,337	1,98	H ₀ ditolak H ₁ diterima Ada pengaruh langsung positif X ₃ terhadap Y

4	X ₁ terhadap X ₃	0,444	89	4.956	1,98	H ₀ ditolak H ₁ diterima Ada pengaruh langsung positif X ₁ terhadap X ₃
5	X ₂ terhadap X ₃	0,355	89	3,956	1,98	H ₀ ditolak H ₁ diterima Ada pengaruh langsung positif X ₂ terhadap X ₃

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis di atas pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa komitmen tugas berpengaruh langsung positif terhadap OCB, hal ini dapat dilihat pada tabel 2 variabel komitmen tugas berada pada angka 0,298 artinya tingkat pengaruh komitmen tugas terhadap OCB atau X₂ terhadap Y sebesar 29,8%. artinya semakin tinggi komitmen tugas pegawai kepada organisasi maka semakin baik OCB. Hal tersebut sejalan dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa komitmen tugas berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan teori Dahlggaard, Kristensen dan Kanji bahwa: *The work method to be indicated here is simple and has been used in practice in connection with quality work. How to create quality consciousness in all employees. It is believed that quality consciousness is achieved through visible result and actions with the individual employee. The prerequisites through quality consciousness are: (1) to look at one's own quality situations through other people's observations, ideas and thoughts. Quality development must take place in a group situation where insight, experience and action can be created jointly; (2) to motivate every individual in such a way that the framework acts as an incentive to quality development and give the courage to make decisions and instil confidence into others with whom initiatives are taken; (3) to create quality by means of a method going beyond the traditional problem solving tool. This requires a willingness to work with quality questions in a deeper way, relying also on one's own attitudes and*

values. As a rule, quality levels are, for a given technology, the result of the norms, culture and expectations of individual employee; (4) to set a side time and means and to mobilize person who have the ability of developing and implementing quality initiatives. It must be clear to the individual employee that a quality improvement process is important to the company. (Jens J. Dahlgard, Kai Kristensen, 2002. hal 247)

Jika seorang pegawai memiliki komitmen tugas dalam menjalankan tugas yang diberikan maka akan berhubungan dengan kualitas kerja. Kualitas kerja pegawai yang tinggi, yaitu: (1) melalui pengamatan, ide dan pemikiran. Pengembangan kualitas harus berlangsung dalam situasi kelompok dimana wawasan, pengalaman dan tindakan dapat dibuat bersama-sama; (2) memotivasi setiap individu sedemikian rupa bahwa kerangka bertindak sebagai insentif untuk pengembangan kualitas dan memberikan keberanian untuk membuat keputusan dan menanamkan kepercayaan kepada orang lain untuk pengambilan keputusan; (3) menciptakan kualitas dengan cara menggunakan metode pemecahan masalah. Ini membutuhkan kesediaan untuk bekerja dengan pertanyaan-pertanyaan berkualitas dengan cara yang lebih dalam, mengandalkan juga pada sikap sendiri dan nilai-nilai. Sebagai aturan, tingkat kualitas, teknologi, hasil dari norma-norma, budaya dan harapan karyawan individu; (4) menyisihkan waktu, sarana dan memobilisasi orang-orang yang memiliki kemampuan mengembangkan dan menerapkan inisiatif yang berkualitas. Ini harus jelas kepada individu karyawan untuk proses peningkatan kualitas sesuai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan reward oleh perolehan kualitas kerja..

Penelitian Diseratasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta tersebut didukung oleh teori Griffin and Moorhead mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut: "*Orga-nization citizenship refers to behavior of individuals who make a postivie overall contribution to the organization.* (Moorhead,

2014) Griffin dan Moorhead mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

BAB 5

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. PENGERTIAN KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya bukan sekedar tugas biasa, tetapi memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, pekerjaan dan tugas semakin sering dikerjakan dalam tim. Organisasi menjadi sangat membutuhkan pegawai yang mampu menampilkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, saling menghormati mematuhi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Untuk dapat meningkatkan OCB pegawai maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Seseorang dapat merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Hal ini dinyatakan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson bahwa, *"Job satisfaction is an attitude that workers have about their job. It result*

form their perception of the jobs". (James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, 2012. h. 102). Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) pegawaiterhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Keterkaitan yang menjelaskan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) diungkapkan Schermerhorn, Hunt, Orsborn dan Uhl-Bien bahwa, "*Job satisfaction is also linked with organizational citizenship behavior (OCB). When that people with higher daily job satisfaction show more positive after-work home effect.* (Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, 2011. h. 74-75) . Kepuasan kerja terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) . Ketika orang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan efek kerja yang lebih positif.

Dari pernyataan tersebut terlihat jelas bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung pada *organizational citizenship behavior* (OCB), karena organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggimaka *organizational citizenship behavior* (OCB) juga tinggi, sedangkan berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) .

Luthans, mendefinisikan kepuasan kerja adalah, "*Job satisfaction is a result of employees 'perception of how well their job provides those things that are viewed as important*" (Fred Luthans, 2011. hal. 141-143.) Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pegawai dari seberapa baik pekerjaan yang mereka berikan pada hal-hal yang dianggap penting". Luthans mengatakan lebih lanjut penyebab kepuasan kerja, ditentukan oleh faktor-faktor penentu kepuasan kerja, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) . Se jauh mana pekerjaan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab kepada pekerjaanya. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
2. Gaji/Upah (*Pay*). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak dalam suatu organisasi.
3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*) . Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
4. Hubungan dengan atasan (*Supervision*). Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada pegawainya melalui supervisi. Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*) . Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu pegawai untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi pegawai itu sendiri. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka pegawai meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.
5. Teman sekerja (*Coworkers*). Se jauh mana teman sekerja mendukung secara sosial. Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya juga dengan pegawai lain, baik satu jenis pekerjaan maupun berbeda jenis pekerjaannya.

Robbins mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai berikut: *The term job satisfaction refers to an individual's general attitude toward his or her job. A person with a high level of job satisfaction holds positive attitudes toward the job, while person who is dissatisfied with his or her job holds negative attitudes toward the job.* (Robbins, 2003. hal. 84-85)

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memegang sikap positif terhadap pekerjaan, sementara orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memegang sikap negatif terhadap pekerjaan. Robbins mengatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan itu merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan, yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan organisasi. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul tidak puas dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari tidak puas tersebut antara lain: tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* pegawai tinggi, prestasi kerja menurun. Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi ataupun pegawai maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak pegawai dengan pihak instansi.

McShane dan Glinow mendefinisikan kepuasan kerja adalah, *"Job satisfaction is the best viewed as a collection of attitudes about different aspect of the job and work context. You might like your co-workers but be less satisfied with your workload, for instance"* (S. L. M. and M. A. Von Glinow, 2010) .

Maksud dari kepuasan kerja adalah sikap seorang pegawai dari pekerjaannya dan konteks pekerjaan dimiliki pekerja dalam perilaku organisasi, misalnya seorang pekerja menginginkan pekerjaan rekan kerjanya, tetapi ternyata kurang puas dengan beban kerja dan keahliannya. Penilaian ini adalah dari karakteristik pekerjaan yang dirasakan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Pegawai merasa puas jika memiliki penilaian yang menguntungkan dari pekerjaan, berdasarkan pengalaman dan pengamatan emosional dari diri pegawai. McShane dan Glinow mengatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari sikap tenaga kerja (*depend*) terhadap pekerjaannya, tempat kerja (*work place*) dan situasi kerja di negara (*country*) tersebut.

Locke mendefinisikan kepuasan kerja adalah: *"Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. There are many possible influences on how favorably one appraises one's job, and numerous theories of job satisfaction have attempted to delineate these influences"* (Locke, 2009)" Maksudnya bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang

menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ada banyak kemungkinan pengaruh pada seberapa baiknya seseorang menilai pekerjaan seseorang, dan berbagai teori kepuasan kerja telah berusaha untuk menggambarkan pengaruh ini. Locke mengatakan lebih lanjut bahwa ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik yaitu tantangan mental. Berdasarkan survei diagnostik, diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan, ciri-ciri tersebut adalah keragaman keterampilan, jati diri tugas (*task identity*), tugas yang penting (*task significance*), otonomi dan pemberian umpan balik pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja.

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien mendefinisikan kepuasan kerja adalah, "*Job satisfaction is the degree to which an individual feels positive or negative about a job*". (Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, 2011. hal. 72). Maksudnya bahwa kepuasan kerja merupakan sejauh mana seorang individu merasa senang atau tidak senang dari pekerjaan yang dilakukannya.

Newstrom mendefinisikan kepuasan kerja adalah, "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an affective attitude – a feeling of relative like or dislike toward something*" (John W. Newstrom and Keith Davis. 2002. hal. 220). Maksudnya adalah kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah sikap afektif - perasaan relatif suka atau tidak suka terhadap sesuatu, sebagai contoh: seorang pegawai puas bisa mengatakan bahwa saya menikmati berbagai tugas yang dilakukan. Dikatakan lebih lanjut oleh Newstrom bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap

berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal.

Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana seseorang mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya) .

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske: *Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perceptions of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's, policies, and procedures, work group affiliation, working conditions, and fringe benefits. While numerous dimensions have been associated with job satisfaction, five in particular have crucial characteristics: (1) Pay; (2) Job; (3) Promotion opportunities; (4) Supervisor; (5) Co-workers.* (James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich. 2012. hal 102) .

Kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap berbagai pekerjaan. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hasil dari persepsi seseorang tentang pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor dari lingkungan kerja, seperti, kebijakan atasan, prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) Gaji/upah. Jumlah biaya yang diterima dan yang dikeluarkan; (2) Pekerjaan. Sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab;

(3) Peluang promosi. Ketersediaan peluang untuk kemajuan; (4) Pengawasan. Kemampuan supervisor untuk menunjukkan minat dan kepedulian pegawai; (5) Rekan kerja. Sejauh mana rekan kerja yang ramah, kompeten, dan mendukung.

Mullins mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *Job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different people. Job satisfaction is necessary in order to achieve a high level of motivation and performance. Job satisfaction is more of an attitude, an internal state.* (Mullins. 2010. hal. 282-283).

Maksud dari pernyataan di atas bahwa kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan beragam, berarti terdapat hal yang berbeda untuk orang yang berbeda. Kepuasan kerja diperlukan untuk mencapai tingkat tinggi motivasi dan kinerja. Kepuasan kerja lebih dari sikap, keadaan internal. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan konsep yang rumit dan sulit untuk mengukur secara objektif. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai variabel yang terkait yaitu faktor individu, sosial, budaya, organisasi dan lingkungan. *Pertama*, faktor Individu meliputi: pribadi, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, umur, status pernikahan, orientasi pekerjaan; *Kedua*, faktor sosial meliputi: hubungan dengan teman kerja, team kerja, norma, kesempatan berinteraksi, organisasi informal; *Ketiga*, faktor budaya meliputi: sikap yang mendasari, kepercayaan dan nilai diri; *Keempat*, faktor organisasi meliputi: sikap dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur, hubungan pegawai, sikap bekerja, teknologi dan organisasi kerja, supervisi dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, keadaan kerja; *Kelima*, faktor lingkungan meliputi: ekonomi, sosial, teknik dan pengaruh pemerintahan.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan keyakinan pegawai terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam lingkungan kerjanya yang dapat memberikan perasaan yang menyenangkan atau pun tidak menyenangkan yang dapat memberikan kepuasan. Kepuasan kerja

dapat diukur berdasarkan indikator: (1) Gaji/upah.; (2) Pekerjaan.; (3) Peluang promosi; (4) Supervisi atau Pengawasan; (5) Rekan kerja.

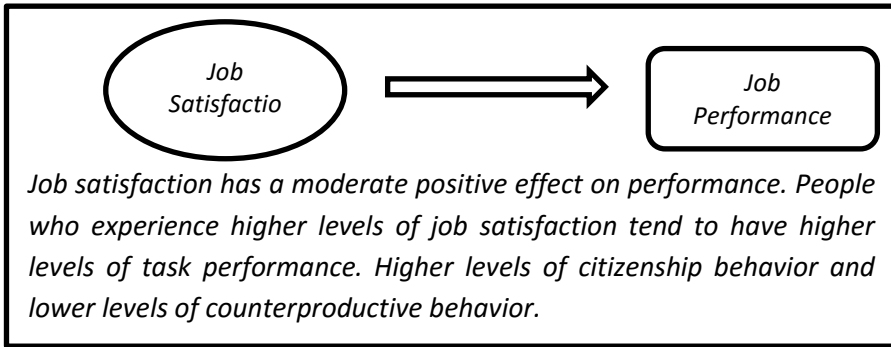
B. KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Kepuasan kerja merupakan respon psikologis yang merupakan hasil evaluasi terhadap unsur-unsur yang berkaitan dengan pekerjaan, upah, rekan kerja, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan dan supervisi serta pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja pegawai akan didapatkan apabila adanya kesesuaian antara harapan dengan dengan apaingin diperolehnyasekarang. Semakin tinggi tingkat perolehan seseorang pegawai terhadap aspek pekerjaannya maka semakin tinggi kepuasannya.

OCB yang dimiliki pegawai sebenarnya juga merupakan prestasi kerja yang berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. OCB seorang pegawai akan muncul jika aspek psikologisnya dan fisiknya terpenuhi sehingga secara emosional dapat menciptakan kesenangan dalam bekerja dan menimbulkan gairah bekerja dan hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB, hal ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Dr. Sayyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Farima Takapoo, Ali leilaeyou pada tahun 2015 berjudul, "*The Effective of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*" kemudian hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa para ahli menunjukkan bahwa: "*The results disclosed that if job satisfaction is increased, organizational citizenship behavior is enhanced significantly.*" (Dr. Sayyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Farima Takapoo, n. d. 2015. h. 155-165) Hasilnya mengungkapkan bahwa jika kepuasan kerja meningkat, maka perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dapat ditingkatkan secara signifikan.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Colquit, LePine dan Wesson yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif

yang moderat terhadap kinerja yang di dalamnya sebenarnya adalah OCB. Secara rinci pengaruh kepuasan kerja tersebut dapat diuraikan pada gambar berikut ini:



Gambar 2. 2 *Effect of Job Satisfaction on Job Performance*
(Colquitt, 2015. h. 116)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja. Orang yang mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Tingkat kewarganegaraan yang lebih tinggi dan perilaku kontraproduktif yang lebih rendah.

Penjelasan di atas sesuai dengan yang dilakukan oleh Samanvitha Swaminathan tahun 2013 yang berjudul: *"Job Satisfaction As A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study"* Hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa, *"There is positive relationship between job satisfaction and the factors that make up OCB"* (Samanvitha Swaminathan, 2013 h. 71 - 80). Para ahli tersebut membuktikan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan factor-faktor yang membentuk OCB.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), dilakukan oleh Sintha Wahjusaputri, judul *"Job Satisfaction*

As A Predictor Of Organizational Citizenship Behavior, tahun 2018. para ahli menjelaskan *A positive relationship has been established between Job Satisfaction and OCB*. (Wahjusaputri. 2018. hh. 167-173). Dijelaskan bahwa ada pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan OCB.

BAB 6

PERLUNYA SUPERVISI ATAS KEPUASAN KERJA

A. PENGERTIAN SUPERVISI

Supervisi merupakan istilah yang dalam rumpun pengawasan sifatnya lebih manusiawi, kegiatan supervisi dalam pelaksanaannya bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Hawkins dan Shohet bahwa: *"Supervision is virtually ignored after qualifying. We think that lack of supervision can contribute to feelings of staleness, rigidity and defensiveness, which can very easily occur in professions that require us to give so much of ourselves. In extremes, the staleness and defensiveness contribute to the syndrome that many writers have termed 'burn-out'. Supervision can help to stop this process by breaking the cycle of feeling drained, leading to a drop in work standards, which produces guilt and inadequacy and leads to a further drop in standards. Supervision is also not just about preventing stress and burn-out but also enabling supervisees to continually learn and flourish, so they spend more time working at their best than would otherwise be possible. (Shohet, 2006. h. 5)"*

Supervisi merupakan kegiatan yang mengkoordinasikan pelaksanaan tugas melalui pengarahan dan umpan balik (*feedback*) yang efektif dan efisien. Program kerja yang direncanakan dengan matang dan dalam pelaksanaannya diawasi secara seksama. Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan, tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat di-komunikasikan bagian yang perlu diperbaiki.

Keterkaitan yang menjelaskan supervisi dengan kepuasan kerja diungkapkan lebih lanjut oleh Rue dan Byars bahwa, *"Supervision is the first level of management in the organization and is concerned with encouraging the member of a work unit to contribute positively toward accomplishing the organization's goals and objectives."* (Byars, 2010. h.

3) Supervisi adalah tingkat pertama manajemen dalam organisasi dan kepedulian mendorong para anggota unit kerja untuk berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

B. TUJUAN SUPERVISI

Menurut Mulyasa (2013), tujuan supervisi pendidikan, diantaranya yaitu:

- 1) Membina kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- 2) Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- 3) Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan.

- 4) Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- 5) Memperbesar semangat guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- 6) Membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
- 7) Melindungi orang yang di supervisi terhadap tuntutan yang tidak wajar dan kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
- 8) Membantu kepala sekolah dan guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
- 9) Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) di antara guru.

C. FUNGSI SUPERVISI

Menurut Maryono (2011), fungsi supervisi pendidikan diantaranya yaitu:

- 1) Penelitian. Fungsi penelitian yaitu fungsi yang harus bisa mencari jalan keluar dari masalah yang dihadapi.
- 2) Penilaian. Fungsi penilaian yaitu fungsi untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar yang telah dicapai, dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti tes, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah, serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.
- 3) Perbaikan. Fungsi perbaikan yaitu fungsi sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugas mereka. Perbaikan ini dapat dilakukan dengan bimbingan, yaitu dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat,

mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru.

- 4) Pembinaan. Fungsi pembinaan yaitu salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, yaitu dengan melakukan pembinaan atau pelatihan kepada guru tentang cara baru dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, pembinaan ini dapat dilakukan dengan cara demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, konferensi individual dan kelompok, serta kunjungan supervisi.

D. JENIS-JENIS SUPERVISI

Menurut Suhardan (2010), terdapat tiga jenis supervisi, yaitu:

- 1) Supervisi akademik, yaitu supervisi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah akademik, yakni hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.
- 2) Supervisi administrasi, yaitu supervisi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dengan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- 3) Supervisi lembaga, yaitu supervisi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek yang berada di sentral madrasah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran, maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik madrasah atau kinerja madrasah.
- 4) Menurut Sahertian (2008), ada beberapa jenis supervisi pendidikan, diantaranya yaitu:
- 5) Supervisi konvensional, yaitu model supervisi yang menganut paham bahwa supervisor sebagai seseorang yang memiliki *power* untuk menentukan nasib kepala sekolah dan guru. Dalam kegiatan supervisinya, supervisor yang bergaya konvensional akan melihat kesalahan kepala sekolah, guru, dan karyawan bahkan selalu mengawasi kepala sekolah, guru, dan karyawan. Model supervisi ini

adalah supervisor selalu mencari kesalahan orang yang di supervisi, sehingga dalam menjalankan tugasnya sewenang-wenang tidak mau menerima masukan dari orang yang di supervisi meskipun usulan yang dikemukakan itu baik.

- 6) Supervisi artistik, yaitu model supervisi yang menuntut seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus berpengetahuan, berketerampilan, dan memiliki sikap arif. Ciri-ciri model supervisi artistik diantaranya yaitu:
 - a) Membutuhkan perhatian agar lebih banyak mendengarkan dari pada berbicara.
 - b) Membutuhkan tingkat pengetahuan yang cukup.
 - c) Mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
 - d) Menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas.
 - e) Membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.
 - f) Membutuhkan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan.
- 7) Supervisi ilmiah, yaitu supervisi yang dilaksanakan pengawas atau kepala sekolah untuk menilai kinerja kepala sekolah atau guru dengan cara memberikan angket untuk diisi oleh kepala sekolah atau guru, kemudian dicari pemecahannya dilakukan dengan terencana, kesinambungan, sistematis, menggunakan alat atau instrumen yang dibutuhkan untuk memperoleh data yang diperlukan secara baik dan apa adanya (objektif). Ciri ciri supervisi yang bersifat ilmiah, diantaranya yaitu:
 - a) Dilaksanakan secara berencana dan berkesinambungan atau berkelanjutan.

- b) Dilaksanakan dengan sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu.
 - c) Dilaksanakan dengan menggunakan alat atau instrumen pengumpulan data.
 - d) Dilaksanakan dapat menjangkau data yang apa adanya (objektif).
- 8) Supervisi klinis, yaitu supervisi yang dilakukan berdasarkan adanya keluhan dari guru yang disampaikan kepada supervisor. Supervisi klinis ini berbentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan pembelajaran dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

E. PRINSIP DALAM SUPERVISI

Menurut Sahertian (2000), ada empat prinsip dalam supervisi, diantaranya:

- 1) Prinsip ilmiah, prinsip ilmiah mencakup tiga unsur, yaitu: Sistematis (dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu), Objektif (data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi) dan Menggunakan alat (*instrument*) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar-mengajar.
- 2) Prinsip demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- 3) Prinsip kooperatif, meliputi seluruh *staff* dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.
- 4) Prinsip konstruktif dan kreatif, meliputi membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

F. PENDEKATAN DALAM SUPERVISI

Menurut Sahertian (2000), ada beberapa pendekatan yang bisa digunakan dalam supervisi, yaitu:

- 1) Pendekatan direktif (langsung), yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis *Behavioristis*. Prinsip *Behaviorisme* ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus.
- 2) Pendekatan non-direktif (tidak langsung), yaitu cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik yang sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru.
- 3) Pendekatan kolaboratif, yaitu cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. (Menu[https:// www.pelajaran.co.id/2019/26/pengertian-supervisi-pendidikan-tujuan-fungsi-jenis-prinsip-dan-pendekatan-dalam-supervisi-pendidikan.html](https://www.pelajaran.co.id/2019/26/pengertian-supervisi-pendidikan-tujuan-fungsi-jenis-prinsip-dan-pendekatan-dalam-supervisi-pendidikan.html))

G. PENTINGNYA SUPERVISI ATAS KEPUASAN KERJA

Faktor lain yang dapat mendukung atau mendorong adanya kepuasan kerja adalah adanya supervisi atau pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dengan penuh tanggung jawab. Supervisi yang efektif cenderung memberikan bantuan, layanan, dan pembinaan terhadap pegawai. Dukungan supervisor sangat diperlukan bagi pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan seperti yang dijelaskan oleh Rhoades & Eisenberger dalam *"Journal of Applied Psychology"* berjudul: *"Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention."* Dijelaskan bahwa, *"Supervisor support refers as the supervisors behave in helping their employees to demonstrate the skills, knowledge, and attitudes."* Artinya dukungan pengawas mengacu pada perilaku pengawas dalam membantu karyawan mereka untuk menunjukkan keterampilan, pengetahuan dan sikap (Eisenberger, R., Stinglhamber, F, Vandenberghe, C. , Sucharski, I. L. , 2002. h. 565-573).

Melalui supervisi yang efektif dari atasan atau pimpinan (Eselon III) maka ASN Eselon IV akan merasa senang dalam bekerja atau kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan. Hal tersebut disebabkan karena fungsi pengawasan dari supervisor bagi ASN Eselon IV adalah: (1) mengkoordinasikan semua kegiatan, (2) Menstimuli usaha-usaha ASN Eselon IV yang kreatif, (3) Memberikan fasilitas penilaian yang terus menerus terhadap kinerja. (4) Memberikan pengetahuan/skill ASN Eselon IV dan (5) membantu meningkatkan kompetensi.

Pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Sedat Kula dan Ahmet Guler, dengan judul, *"Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department"*, yang dimuat dalam: *International Journal of Criminal Justice Sciences*, pada tahun 2014. berkesimpulan bahwa: *"Supervision is the support of superior who have a significant and positive impact on the level of job satisfaction of*

employees, it is very important to support employees to improve jobs” (Guler. 2014. hal. 219)".

Supervisi merupakan dukungan atasan yang memiliki dampak signifikan dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai, sangat penting untuk mendukung pegawai meningkatkan pekerjaan.

1) Supervisi Berpengaruh Tiadak Langsung terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori Luthans, bahwa:

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan). (Luthans. 2011)

Temuan pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Noor Muhammad dan Masuma Akhter bahwa:

The relationship of the workers’ salary, opportunities for promotion and supervision with job satisfaction. In order to measure the workers’ satisfaction towards salary, promotion, and supervision system. That salary in the present job, supervision and opportunities for promotions are the significant predictors for increasing the employees’ job satisfaction. (Masuma. 2010)

Maksudnya adalah terdapat hubungan gaji pekerja, peluang untuk promosi dan pengawasan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat

diukur pada indikator gaji, promosi, dan sistem pengawasan (supervisi). Gaji dalam pekerjaan, pengawasan dan peluang untuk promosi adalah prediktor signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, maka hasil penelitian tersebut semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

2) Supervisi Berpengaruh Langsung Positif terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori Luthans, bahwa:

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan Job Descriptive Index (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan). (Luthans. 2011)

Temuan pada penelitian Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Noor Muhammad dan Masuma Akhter bahwa:

The relationship of the workers' salary, opportunities for promotion and supervision with job satisfaction. In order to measure the workers' satisfaction towards salary, promotion, and supervision system. That salary in the present job, supervision and opportunities for promotions are the significant predictors for increasing the employees' job satisfaction. (Masuma. 2010)

Maksudnya adalah terdapat hubungan gaji pekerja, peluang untuk promosi dan pengawasan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat diukur pada indikator gaji, promosi, dan sistem pengawasan (supervisi). Gaji dalam pekerjaan, pengawasan dan peluang untuk promosi adalah prediktor signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, maka hasil penelitian ini semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pembahasan di atas, dengan pembuktian empirik yang dilaksanakan dalam Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat pada tabel hasil penelitian (Tabel 3) yang berkaitan dengan variable kepuasan kerja berada pada angka 0,444, artinya tingkat pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja atau X_1 terhadap X_3 sebesar 44,4%. Hal ini menunjukkan arti bahwa semakin baik mekanisme supervisi yang dilakukan oleh atasan maka semakin baik dan tinggi kepuasan kerja pegawai.

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Jalur

No.	Pengaruh	Koefisien	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan Pengujian
	Langsung	Jalur			$\alpha = 0,05$	
1	X_1 terhadap Y	0,333	88	3,848	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap Y
2	X_2 terhadap Y	0,298	88	3,582	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_2 terhadap Y
3	X_3 terhadap Y	0,302	88	3,337	1,98	H_0 ditolak H_1

						diterima Ada pengaruh langsung positif X_3 terhadap Y
4	X_1 terhadap X_3	0,444	89	4.956	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap X_3
5	X_2 terhadap X_3	0,355	89	3,956	1,98	H_0 ditolak H_1 diterima Ada pengaruh langsung positif X_2 terhadap X_3

BAB 7

RELASI KOMTIMEN TUGAS DAN KEPUASAN KERJA

A. KOMITMEN TUGAS

Komitmen karyawan atau pegawai mutlak diperlukan pegawai untuk institusi atau perusahaannya. Untuk menanamkan perasaan setia pegawai maka perusahaan perlu menstimulasi kesetiaan tersebut dengan usaha-usaha menumbuh kembangkan sikap loyal pegawai. Pencapaian tujuan pegawai dimulai dari sikap setia pegawai terhadap pekerjaannya. Greenberg dan Baton mendefinisikan komitmen karyawan sebagai derajat keberpihakan dan keterlibatan karyawan pada organisasi serta keinginan karyawan untuk bertahan pada organisasi itu. (Greenberg dan Baton, 1997). Luthans, juga mendefinisikan komitmen karyawan sebagai:

1. Suatu keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu
2. Suatu kehendak untuk bekerja sekuat tenaga demi kesuksesan organisasi
3. Suatu kepercayaan dan penerimaan

Adapun indikator-indikator yang digunakan adalah:

1. Keinginan kuat Untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan

2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin
3. Lamanya bekerja
4. Memiliki solidaritas yang tinggi
5. Kecintaan terhadap pekerjaan
6. Pengaruh gaya kepemimpinan
7. Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi. (Luthans, 1995).

Menurut Steers dan Porter, pengertian komitmen terhadap karyawan dapat dibedakan menjadi dua:

1. Pengertian komitmen dalam kategori sikap, komitmen sikap menunjukkan nilai positif karyawan untuk bekerja keras menyukseskan tujuan organisasi. Sikap karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi mengacu pada nilai dan tujuan serta keinginan kuat untuk tetap bergabung.
2. Pengertian komitmen dalam kategori perilaku aktivitas karyawan mampu menimbulkan komitmen dalam perilaku untuk tetap loyal terhadap perusahaan. (Steers dan Porter, 1983).

Faktor-faktor yang membentuk komitmen karyawan menurut Luthans:

1. Faktor individu, seperti usia, sikap positif dan masa kerja
2. Faktor organisasi, seperti desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan
3. Faktor-faktor non organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah karyawan memutuskan untuk bergabung dalam suatu organisasi yang mempengaruhi komitmennya pada organisasi. (Luthans, 1995).

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya keikatan menurut kesimpulan Steers, adalah:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatan dan variasi kekuatan, kebutuhan seperti kebutuhan untuk berprestasi

2. Ciri pekerja seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja seperti kehandalan organisasi yang terlihat pada masa lalu dan cara-cara pegawai/karyawan memperbincangkan dan mengutarakan perasaan pada organisasi. (Steers, 1983).

Greenberg dan Baron, merumuskan pendekatan komitmen karyawan, sebagai berikut:

1. *Side-bets orientation*

Komitmen karyawan berfokus pada investasi karyawan, yang pelaksanaannya tergantung pada kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut.

2. *Goal-congruence orientation*

Komitmen karyawan berfokus pada derajat kesesuaian antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Kesesuaian tujuan membuat karyawan mau bekerja secara baik untuk mencapai tujuan organisasi. (Greenberg dan Baron, 1997). Greenberg dan Baron, membagi komitmen karyawan dalam tiga jenis:

1. Komitmen Afektif

Keinginan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena adanya kesesuaian antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan pendekatan *Goal congruence*

2. Komitmen *Continuence*

Keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi tertentu karena tidak memiliki alternatif pekerjaan yang lain. Komitmen ini berkaitan dengan pendekatan *side-bets*

3. Komitmen Normatif

Keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena adanya tekanan dari orang lain sehingga keberadaannya

dalam organisasi tersebut merupakan suatu kewajiban atau keterpaksaan. (Greenberg dan Baron, 1997).

Guna memperkuat analisis baik kualitatif maupun kuantitatif, maka beberapa riset terdahulu dapat dijadikan acuan untuk tiap variabel. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat kaitan antarlain kepuasan dengan komitmen karyawan diantaranya:

- a. Dukungan mengalir dari penelitian Sneed dan Herman, (1990) yang dikutip oleh Panggabean (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen karyawan.
- b. Hasil penelitian Yuniarti (2008) bahwa ada hubungan positif antara kepuasan. kerja dengan komitmen kerja karyawan pada Industri Percetakan di Bandar Lampung.

B. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu mempunyai tingkatan kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya maka tingkat kepuasan kerjanya semakin tinggi pula. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001).

Mangkunegara, mengutip pendapat Keith Davis mengenai kepuasan kerja, bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. (Mangkunegara, 2001) Kemudian, mengutip pendapat Wexley dan Yukl yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, Mangkunegara, mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. (Mangkunegara, 2001) Menurut Hasibuan, faktor-faktor

yang mempengaruhi kepuasan kerja sekaligus sebagai indikator yang digunakan adalah;

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang sesuai
3. Berat ringannya pekerjaannya
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat kebosanan kerja (Hasibuan, 2001),

Robbins merumuskan variabel-variabel yang berkaitan dengan pekerjaan dan akan mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai prestasi kerja. Namun, perlu diketahui, pekerjaan yang terlalu menantang akan menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal sedangkan pekerjaan yang kurang menantang akan menyebabkan kejenuhan. Oleh karena itu, pekerjaan dengan tantangan sedang (artinya tantangan yang sesuai dengan kemampuan karyawan) cenderung membuat karyawan senang dan puas.

2. Imbalan yang pantas dan kebijakan

Promosi Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa karyawan sangat memperhatikan kondisi lingkungan tempat kerjanya yang aman, bersih, terang, tenang, fasilitas yang baik dan karyawan juga senang bila lokasi kerja dekat dengan tempat tinggalnya.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi sebagian besar karyawan bekerja bukan hanya mencari uang tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan rekan kerja yang ramah, mendukung dan dapat diajak bekerja sama.

5. Perilaku atasan

Penelitian membuktikan bahwa karyawan membutuhkan atasan yang ramah, dapat memahami, mau mendengarkan pendapatnya, dapat memberikan penghargaan pada prestasi kerja karyawan dan menunjukkan perhatian pada karyawannya. (Robbins, 2001)

Menurut Kinicki, kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut :

1. Motivasi

Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Manajer harus mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka dalam mempengaruhi kepuasan karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai usaha meningkatkan kepuasan kerja.

2. Berhentinya karyawan (*Turnover*)

Berhentinya karyawan penting untuk mendapat perhatian para manajer karena mengganggu kelangsungan organisasi dan juga sangat

menghabiskan biaya. Perputaran karyawan dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja.

3. Ketidakhadiran (*Absences*)

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang kurang logis.

4. Keterlibatan dalam pekerjaan

Keterlibatan dalam pekerjaan adalah keterlibatan seorang individu dengan peran dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan memuaskan karyawan dapat mendorong keterlibatan para karyawan dalam pekerjaannya.

5. Perilaku sebagai anggota organisasi

yang baik Perilaku sebagai anggota organisasi yang baik pada karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian seorang karyawan.

6. Komitmen karyawan

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya, kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya kinerja yang lebih tinggi.

7. Stres

Stres memiliki dampak yang sangat negatif pada perilaku organisasi dan kesehatan seorang individu. Stres berhubungan secara positif dengan ketidakhadiran, berhentinya karyawan, dan penyakit jantung. Memperbaiki kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif dari stres.

8. Prestasi kerja (Kinerja)

Prestasi kerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Kinicki, 2005).

Berdasarkan Hasil uji hipotesis penelitian Hazairin Habe, pada jurnal Hazairin Habe JMK, Vol 10 No. 2, September di Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai menunjukkan bahwa perhitungan dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson* didapat nilai r hitung sebesar 0,687. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen karyawan dan membuktikan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen karyawan memiliki nilai interpretasi korelasi tergolong kuat. Hipotesis yang dirumuskan terbukti dan dapat di terima.

C. HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN

Menurut Hellriegel (2009:57), *“organizational commitment is the strength of an employee’s involvement in the organization and identification with it.”* Menurut Porter dan Smith. dalam Mowday (2009:57), *“organizational commitment for our purposes as the relative strength of an individual’s identification with and involvement with an organization.”* Menurut Daft (2010:527) *“organizational commitment refers to an employee’s loyalty to and engagement with the organization.”*

Kemudian menurut Robbins (2015:70) yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah *“the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.”*. McCarthy (2013:151) menyebutkan bahwa *“organizational commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization.”*

Menurut Mowday dalam Jex (2002:133) *“organizational commitment can be thought of as the extent to which employees are dedicated to their employing organization and are willing to work on its behalf, and the likelihood that they will maintain membership.”* Colquitt, Lepine dan Wesson (2011:69) mengurai, *“Organization commitment is defined as desire on the part of employee to remain a member of the organization. Organization influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over)”*

Mowday. Mowday *et al.* dalam Armstrong (2014:186) menyebutkan tiga karakteristik komitmen organisasi yaitu, 1) *A strong desire to remain a member of the organization*, 2) *A strong belief in and acceptance of the values and goals of the organization*, 3) *A readiness to exert considerable effort on behalf on the organization*. Menurut Appelbaum *et al* dalam Armstrong (2014:186) *“Rephrased this definition as: Organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker’s: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization’s behalf (discretionary effort).”*

Menurut Narimawati dalam McCarthy (2013:151) ukuran komitmen organisasi sebagai sikap yaitu, *“There are a wide variety of definitions and measures of organizational commitment. As an attitude, organizational commitment is defined by Narimawati as a strong desire to remain as a member of a particular organization, a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization, and a definite belief in and acceptance of the values and goals of the organization.”*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) faktor adalah hal yang ikut menyebabkan terjadinya sesuatu. Menurut Stum yang dikutip oleh Norton (2008:180), mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yaitu: 1) *The extent to which the organization encourages personnel to challenge the way things are done*, 2) *The extent to which the organization improve*

employee job satisfaction., 3) The extent to which the organization provides the employee with opportunities for personal growth and development, 4) The extent to which organization direction is evident, 5) The extent to which the organization recognizes work-life balance needs

Menurut Kochan dan Dyer dalam Armstrong (2014:189) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: *1) Strategic level: supportive business strategies, top management values commitment and effective voice for HR in strategy making and governance, 2) Functional (human resource policy) level: staffing based on employment stabilization, investment in training and development and contingent compensation that reinforces cooperation, participation and contribution, 3) Workplace level: selection based on high standards, broad task design and teamwork, employee involvement in problem solving and climate of cooperation and trust.* Menurut Purcell et al. dalam Armstrong (2014:189) mengidentifikasi faktor kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: *1) Received training last year, 2) Satisfied with career opportunities, 3) Satisfied with the performance appraisal system, 4) Think managers are good in people management (leadership), 5) Find their work challenging, 6) Think their firm helps them achieve a work-life balance, 7) Satisfied with communication or company performance*

Menurut Noor dalam McCarthy (2013:151), *“Organizational commitment attitude is determined by a number of personal (age, tenure in the organization, and dispositions such as positive or negative affectivity and internal or external control contributions) and organizational (the job design and the leadership style of one’s supervisor) variables.”* Mangkunegara dalam Hamid (2014:59) mengemukakan ada delapan faktor yang mempengaruhi rendahnya komitmen organisasional: 1) Konflik dengan kebutuhan personal, 2) Kurangnya pembelajaran, 3) Kurangnya perlakuan adil, 4) Tunjangan moneter yang tidak mencukupi, 5) Jeleknya hubungan dengan rekan kerja, 6) Tidak adanya perlindungan kerja, 7) Kurangnya keamanan kerja, 8) Kurangnya pengembangan atau peluang karir.

Allen dan Meyer dalam buku McCarthy (2013:151) menyebutkan dimensi komitmen organisasi yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu; 1) *Affective Commitment, defined as an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individuals identifies with, is involved in and enjoys membership in the organization*, 2) *Normative commitment, defined as the perceived obligation to remain with the organization*, 3) *Continuance commitment, refers to a desire to remain with the organization for personal benefits related to length of service*. Menurut Robbins (2015:70), “*Job satisfaction which describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristic. A person with level of job satisfaction holds positive feelings about his or her job, while a person with a low level holds negative feelings.*” Menurut Raymond et al (2015:458), “*A pleasureable feeling that results from the perception that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values.*”

Furaker (2012:11) mendefinisikan “*job satisfaction refers to an affective dimension and in that sense it can be counted as belonging to one of the three pillars of the attitude concept.*” Silverthorne (2005:171) mengungkapkan “*job satisfaction is defined as a pleasureable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job.*” Dalam buku Wicker berdasarkan Webster’s dictionary (2011:3), job satisfaction adalah “*A sense of inner fulfillment and pride achieved when performing a particular job. Job satisfaction occurs when an employee feels he has accomplished something having importance and value worth recognition; sense of job.*”

Kepuasan kerja menurut Handoko (2000:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menurut Siagian (2012:295) adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Rivai (2009:856), kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual.

Rothlin (2008:110) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, *“meaning, time and money: these are, in our view, the central elements for satisfaction in the workplace”*. Menurut Luthans dalam Umar (2005:36) mengemukakan terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Promosi pekerjaan, 4) Kepenyeliaan (supervise), 5) Rekan kerja

Menurut Robbins dalam Suyanto (2006:39), hal yang menentukan kepuasan kerja itu antara lain, pekerjaan yang menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan dan faktor genetis. Menurut Rivai (2009:860) faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang anggota dalam organisasi adalah: 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, 2) Supervisi, 3) Organisasi dan manajemen, 4) Kesempatan untuk maju, 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya intensif, 6) Rekan kerja, 7) Kondisi pekerjaan.

Menurut Smith, Kendall dan Hulin dalam Sims (2002:44), *“While numerous dimension have been associated with job satisfaction, five in particular have crucial characteristics. 1) Pay. The amount received and the perceived equity of pay, 2) Job. The extent to which job tasks are considered interesting and provide opportunities for learning and for accepting responsibility. 3) Promotion opportunities. The availability of opportunities for advancement. 4) Supervisor. The supervisor’s abilities to demonstrate interest in and concern about employees. 5) Coworkers. The extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive.”*

Menurut Mowday, Steers dan Porter dalam Gadot (2004:134) *“the main reason is that job satisfaction is viewed as one of the determinants of organizational commitment.”* Hackman dan Lawler dalam Haak (2004:258) mengungkapkan bahwa *“the cumulative effect of job satisfaction may lead to overwhelming and relatively stable feeling of*

organizational commitment.” Pendapat lain dari Browne dan Peterson dalam Silverthorne (2005:171) yaitu *“job satisfaction has been linked to positive workplace outcomes such as increased organizational commitment, with workers having high levels of job satisfaction being more likely to be committed to the organization.”*

Seperti dikatakan Mowday dalam Gadot (2004:134) bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi *“the main reason is that job satisfaction is viewed as one of the determinants of organizational commitment.”* Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat menentukan komitmen organisasi. Ditinjau dari beberapa indikator seperti kepuasan terhadap penghasilan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan serta kepuasan akan supervisi dapat mempengaruhi komitmen organisasi guru di sekolah. Kemudian pendapat Mowdy juga diperkuat oleh Hackman dan Lawler dalam Haak (2004:258) mengungkapkan bahwa *“the cumulative effect of job satisfaction may lead to overwhelming and relatively stable feeling of organizational commitment.”* Apabila seorang guru sudah memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka kestabilan komitmen organisasi yang ditinjau dari indikator loyalitas, kontribusi, kesamaan tujuan serta tanggung jawab akan relatif stabil dan akan meningkat. Tinggi rendahnya komitmen organisasi akan dipengaruhi kepuasan kerja

Selanjutnya pendapat lain dari Browne dan Peterson dalam Silverthorne (2005:171) mengenai hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yaitu *“job satisfaction has been linked to positive workplace outcomes such as increased org/anizational commitment, with workers having high levels of job satisfaction being more likely to be committed to the organization.”* Dengan begitu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa benar terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi karyawan di perusahaan. Setiap organisasi atau institusi apapun pasti memiliki tujuan. Tujuan tidak lain merupakan target akhir dari sebuah organisasi atau institusi dan secara langsung berkaitan dengan eksistensi organisasi tersebut. Untuk mengejar tujuan

organisasi itulah maka dibutuhkan komitmen dari organisasi dalam hal ini para pegawai atau karyawannya untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Agar tujuan organisasi atau institusi tercapai maka dibutuhkan langkah, strategi dan komitmen dari seluruh pihak.

D. KESIMPULAN

Bila mengacu kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta dan yang dilakukan oleh para peneliti, dapat ditangkap bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja tidak berdiri sendiri sebagai sebuah konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan atau pegawai yang puas cenderung lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

BAB 8

ANTARA SUPERVISI, KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

A. SUPERVISI, KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

1) Supervisi

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi dapat diartikan juga sebagai kegiatan mengamati, mengawasi, atau membimbing dan menstimulir kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh atasan secara langsung dan berkala, apabila ditemukan masalah segera diberikan bantuan dengan maksud untuk mengadakan perbaikan guna membantu organisasi mencapai tujuan.

Ketika pegawai merasa bahwa supervisor berlaku adil terhadap masing-masing pegawai dan memberikan *reward* sesuai dengan pekerjaan mereka, mereka akan merasa puas. Dengan demikian apabila supervisi dilakukan dengan baik sesuai dengan indikator: (1) pembimbingan; (2) pengawasan; (3) penilaian; (4) monitoring. Maka pegawai merasa senang dalam bekerja dan kepuasan kerja pegawai akan lebih meningkat.

Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari indikator: (1) prestasi (*achievement*); (2) pengakuan (*regocnition*); (3) pekerjaan itu sendiri (*the work it sefl*); (4) tanggung jawab (*responsibility*); (5) kemajuan (*advan-cement*) .

Pegawai yang merasa puas setelah dilakukan supervisi mereka akan senang dalam bekerja dan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya, sehingga akan mendorong dan memotivasi perilaku-perilaku *extra role*, semangat untuk membantu dan menolong rekan kerja pada unit kerjanya atau unit kerja yang lain dan akan melakukan pekerjaan melampaui tugas pokoknya dan hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga bahwa supervisi berpengaruh tidak langsung positif terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

2) Kepuasan kerja

Sruktur organisasi yang ada di UMP terdiri dari berbagai bagian dan mempunyai garis linier sehingga di tiap-tiap bagian saling terkait antara satu bagian dengan bagian yang lain. Dengan adanya keterkaitan hubungan antara bagian satu dengan bagian yang lain hal ini dapat memunculkan perilaku prososial di tempat kerja seperti para karyawan saling membantu satu sama lain untuk menyelesaikan tugas-tugas berat, beberapa terkadang melakukan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi beban pekerjaan mereka yang sesungguhnya.

Prihastanti (2010) kunci keberhasilan organisasi adalah bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi positif pada perencanaan dan juga implementasi tugas-tugas dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja maksimal merupakan tuntunan organisasi yang ditunjukkan tidak hanya perilaku *in-role* tapi juga *extra-role* yang disebut juga sebagai *Organizational Citizhenship Behavior* (OCB). Ada berbagai istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan perilaku prososial ditempat kerja dan banyak peneliti yang menyebutkan perilaku proposial tersebut sebagai perilaku kemasyarakatan organisasi atau OCB.

Menurut Organ (2006), OCB terdiri dari lima aspek: (1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. OCB seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 2006). Organ juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak.

Prihastanti (2010) menjelaskan OCB sendiri cenderung melihat karyawan sebagai anggota organisasi dibanding sebagai seorang individu. Sebagai anggota organisasi, individu diharapkan memiliki kemampuan dalam menjaga dan meningkatkan interaksi dengan lingkungan sosial tanpa mengharap imbalan tertentu. OCB merupakan perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi. Sehingga OCB ini memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi.

Baron (2005) menyebutkan ada tiga faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Ketiga faktor tersebut adalah faktor persepsi pegawai terhadap keluasan pekerjaan mereka, faktor keadilan dan faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai kelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan memiliki beberapa faktor

pendorong pada diri seseorang. Menurut Tiffin (dalam As'ad, 2001), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian Blum (dalam As'ad, 2001), kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu baik di dalam maupun di luar kerja. Berdasarkan penjelasan ini dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Wibowo (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor determinan utama dari OCB pekerja. Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal pekerja, meskipun demikian, mengembangkan efektifitas fungsi organisasi. Dalam penelitian ini, hipotesis yang dikembangkan dan diuji adalah: Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian jurnal ilmiah Hayu Vertikallini dan Ugung Dwi A.W di Universitas Muhammadiyah Purwokerto menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB dapat diterima dan sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Robbins (2009) bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara yang positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, dengan kata lain karyawan tersebut menunjukkan perilaku organisasi yang memberi kinerja melebihi harapan normal organisasi yang sering disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Wibowo (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor determinan utama dari OCB pekerja. Pekerja yang puas akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal pekerja, tetapi meskipun demikian,

mengembangkan efektifitas fungsi organisasi. Sedangkan Luthans (Waspodo, 2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. (Hayu Vertikallini & Ugung Dwi A.W: 2014)

Kreitner dan Kinicki (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional seseorang terhadap berbagai unsur di dalam pekerjaannya. Sedangkan Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Terkait dengan dimensi di dalam kepuasan kerja, Luthans (2011) menyatakan setidaknya terdapat lima dimensi yang terkait dengan kepuasan kerja; pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan karier, gaya kepemimpinan atasan, dan keeratan hubungan antar rekan kerja. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015) mengemukakan dampak spesifik dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja di tempat kerja. Karyawan yang lebih puas lebih produktif, lebih mungkin terlibat OCB, lebih meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, sering meninggalkan pekerjaannya, cenderung tidak terlibat dengan kegiatan perusahaan, dan sering melakukan tindakan yang menyimpang di tempat kerja.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi persyaratan peran kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014). Sedangkan Morehead dan Griffin

(2013) mengemukakan definisi OCB dengan merujuk pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Terkait dimensi OCB, Organ menyebutkan adanya lima hal; *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy* (William dan Anderson, 1991). Robbins dan Judge (2015) menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung sering membantu orang lain dalam timnya, sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menghormati dan menjalani peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu, sedangkan yang kurang terlibat dalam OCB cenderung tidak tepat waktu dalam bekerja dan tidak dapat mentoleransi keadaan yang kurang ideal yang menyebabkan tingginya tingkat perputaran.

B. KETERKAITAN KEPUASAN KERJA DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

Seperti sudah dikemukakan pada bagian sebelumnya, terdapat berbagai faktor yang berhubungan dengan tinggi rendahnya OCB dalam suatu organisasi. Penelitian ini memfokuskan pada variabel kepuasan kerja. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya di Indonesia oleh Waspodo dan Minadaniati (2012), Pradhiptya (2013), Soegandhi *et.al* (2013), Prasetyo *et al* (2015) memperlihatkan adanya pengaruh signifikan dan positif dari kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian dari luar negeri oleh Ünal (2013) di Turki, Swaminathan (2013) di India, Gyekye dan Haybatollahi (2015) di Ghana, serta Tabatabaei *et.al* (2015) di Iran juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin tinggi pula OCB. Secara umum, penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan signifikan dan positif. Meski demikian kadar kekuatannya beragam. Salah satu riset yang menunjukkan lemahnya hubungan kepuasan kerja dengan OCB adalah Mehboob dan Bhutto (2012) yang melakukan riset di Pakistan. Penelitian tersebut mengemukakan adanya

pengaruh kepuasan kerja yang lemah atau hubungan yang lemah terhadap OCB. Berdasarkan kajian literatur terdahulu, penelitian ini menentukan hipotesis adanya hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan OCB. (Arif Partono & Haibati Hayuningrat: 2017).

BAB 9

HUBUNGAN KOMITMEN TUGAS, KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

A. PENGERTIAN KOMITMEN TUGAS

Komitmen tugas merupakan sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas atau kepercayaan yang kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi. Komitmen tugas dapat dikatakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasikan keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi.

Komitmen tugas ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Tanpa adanya komitmen tugas yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah komitmen tugas. Pegawai yang merasa puas pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya persamaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi

Komitmen tugas dapat diukur berdasarkan indikator: (1) konsisten pada tugas-tugas; (2) mengarahkan tugas-tugas secara konsisten; (3) menilai secara berkesinambungan; (4) konsisten mengevaluasi seluruh kegiatan; (5) mematuhi norma-norma atau nilai-nilai; dan (6) kecintaan terhadap tugasnya.

Grusky (dalam Panggabean 2006) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi (Arishanti, 2009).

Blau & Global (dalam Harahap, 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Menurut Fred Luthan, komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mowday, Porter dan Steers (dalam Harahap, 2010), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya.

- c) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Allen & Meyer (1991) membagi komitmen menjadi tiga dimensi di antaranya:

1. Komitmen Afektif: Karyawan terikat secara emosi, mampu mengenal, dan terlibat penuh dalam organisasi. Srimulyani (2009) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional afektif yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasinya sehingga karyawan akan memiliki motivasi dan kontribusi yang besar bagi organisasi. Secara lebih ringkas: komitmen organisasional afektif adalah keadaan di mana karyawan ingin melakukan sesuatu untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).
2. Komitmen Normatif: Allen dan Meyer (dalam Coetzee, 2005) mendefinisikan komitmen normatif merupakan perasaan bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen Normatif adalah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan. Greenberg (dalam Harahap 2010). Srimulyani (2009) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional normatif akan menempatkan perasaan kewajiban terhadap rekan kerja maupun manajemen dan akan memberikan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah organisasi berikan. Secara lebih ringkas: komitmen organisasional normatif adalah keadaan di mana ada sesuatu yang seharusnya (*ought*) mereka lakukan untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).
3. Komitmen Kontinuan: Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional kontinuan mengarah pada nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Srimulyani (2009)

mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional kontinuan yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian sehingga mereka berkemungkinan melakukan usaha yang tidak maksimal terhadap organisasi. Secara lebih ringkas: komitmen organisasional kontinuan adalah keadaan di mana karyawan perlu (*need*) melakukan sesuatu untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen organisasi harus terus dipertahankan maka dari itu perlu ada program pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Lama Bekerja. Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, Semakin lama seseorang bertahan dalam suatu perusahaan, semakin terlihat berkomitmen tinggi.
- b) Kepercayaan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- c) Rasa percaya diri. Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan makin tinggi.
- d) Kredibilitas. Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan
- e) lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.
- f) Pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

B. HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Robbin & Judge, 2008). Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005).

Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Berdasarkan uji hipotesis penelitian Albert Kurniawan, Pada Jurnal Manajemen, Vol. 15, No.1, November Universitas Kristen Maranatha menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal serupa telah diteliti oleh Sumarni yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citi-zenship Behavior*. Penelitian lain yang menghasilkan hal serupa dilakukan Rini, dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Plasa Simpanglima Semarang. Nasichudin & Azzuhri (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Taspen Cabang Malang. Hal berbeda dihasilkan pada penelitian Darmawati, dkk (2013), didapatkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan FISE UNY. Besar Pengaruh secara simultan dinyatakan besar pengaruh dapat dilihat dari besar *adjusted r squared* sebesar

0,233 atau 23,3% variabel komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sedangkan sisanya sebesar $100\% - 23,3\% = 76,7\%$ lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Faktor-faktor lain di antaranya: kualitas pelayanan, keterlibatan karyawan, suasana kerja, dan *leadermember exchange*.

Hasil Pengujian Pengaruh

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,233	5,89842

a. Predictors: (Constant), KA, KN, KK

1) Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis Kedua bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen afektif secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,561, digambarkan pada Nilai $0,561 > \text{tingkat kesalahan } 5\%$.

Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	53,248	6,693		7,956	,000
1 KA	-,332	,566	-,105	-,586	,561
KN	1,705	,481	,624	3,542	,001
KK	-,250	,369	-,092	-,677	,502

a. Dependent Variable: OCB

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal serupa telah diteliti oleh Nasichudin & Azzuhri (2013) yang

menyatakan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal berbeda dihasilkan pada penelitian Hidayat (2014) didapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan PT. Nusa Tama Furniture Surabaya.

2) Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis Ketiga bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen normatif secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,001, digambarkan pada Tabel 13. Nilai $0,001 < \text{tingkat kesalahan } 5\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini mendukung hasil literatur yang dilakukan Purba & Seniati (2004) yang menyatakan terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dikarenakan karyawan merasa wajib terikat pada perusahaan dan cenderung akan terlibat dalam kegiatan perusahaan dan peduli terhadap kelangsungan perusahaan. Namun ada anggapan berbeda, karyawan menjadi terus tinggal pada “zona nyaman”. Menurut penelitian Nasichudin & Azzuhri (2013) menyatakan tidak terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3) Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis Keempat bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,502, digambarkan pada tabel 13. Nilai $0,502 > \text{tingkat kesalahan } 5\%$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh komitmen kontinuan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil serupa telah dilakukan oleh Jin-Wook Han, Do Young Pyun, dan Jae Hyun Ha (2005). Penelitian oleh Nasichudin & Azzuhri (2013) menyatakan hal yang

berlawanan bahwa komitmen kontinuan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis hipotesis, peneliti dapat menyimpulkan

hasil menjadi empat butir yaitu:

1. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
3. Terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
4. Tidak terdapat pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap *Organizational*
5. *Citizenship Behavior* (OCB)

C. HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka ini menjadi perencanaan pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan ini menjadi pelaksana yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi pikiran sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin (Fathoni, 2006).

Robbins dan Judge (2008) menyatakan majunya suatu organisasi membutuhkan karyawan yang mampu melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka, dimana karyawan memberikan kinerja yang melebihi harapan yang ditargetkan oleh atasannya. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan

dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku “kewargaan yang baik”, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan sebagai sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan perencanaan pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan. Demi tercapainya keberhasilan organisasi, dibutuhkan karyawan yang bersedia melakukan lebih dari sekedar tugas utamanya, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya.

Karyawan yang bersedia melakukan lebih dari sekedar tugas utamanya, atau tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, diistilahkan sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sebagaimana dikatakan oleh Luthans (2006), bahwa OCB adalah peran ekstra perilaku sosial organisasi maupun perilaku suka rela dalam organisasi yang mencakup kecenderungan sifat kooperatif dan kesungguhan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi perusahaan. Contoh tindakan OCB karyawan dalam perusahaan adalah bekerja sukarela untuk aktivitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan ia memberikan komentar positif mengenai perusahaan. (Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati: 2017)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif menyenangkan yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah gaji, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan pendorong bagi pegawai untuk memotivasi perilaku-perilaku *ektra role*, semangat untuk membantu dan menolong yang lain pada unit kerjanya atau unit kerja yang lain dan akan melakukan pekerjaan melampaui tugas pokoknya dan tentu saja hal ini akan berdampak positif peningkatan OCB. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa komitmen tugas berpengaruh langsung positif terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

OCB merupakan nilai organisasi karena meskipun OCB tidak dipandang sebagai ukuran kinerja tradisional, OCB masih dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan mendukung aktivitas tugas yang ada dan memengaruhi evaluasi kinerja. Karyawan yang menunjukkan OCB, seperti membantu yang lain atau membuat saran inovatif, menerima rating kinerja yang lebih tinggi (Luthans, 2006).

Garay (dalam Yuniar, 2011) menyatakan beberapa penelitian tentang OCB mengungkap bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Berdasarkan peran dan manfaat OCB tersebut, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi melalui berbagai cara termasuk dengan memasukkan kriteria OCB dalam penilaian kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Gunawan, Solang, dan Kartika (2012) mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan konsumen. Penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menonjol pada karyawan Hotel Sheraton Surabaya

adalah *consciousness* yang meliputi kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi waktu yang ditentukan. penelitian yang dilakukan Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati pada Jurnal Empati, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro menjelaskan bahwa diketahui variabel OCB berpengaruh pula terhadap kepuasan konsumen Hotel Sheraton Surabaya.

Berdasarkan penelitan di atas dapat diketahui bahwa organisasi memerlukan individu yang akan bersedia memberikan upaya lebih daripada yang biasa ditugaskan kepada mereka, dan banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan seperti ini lebih unggul daripada organisasi yang tidak memiliki karyawan tersebut. Akan tetapi, ada pula kekurangan dari OCB, seperti karyawan mungkin akan mengalami beban kerja berlebih, stres, dan konflik pekerjaan-keluarga (Robbins dan Coulter, 2010).

Penelitan diatas dapat diketahui bahwa organisasi memerlukan individu yang akan bersedia memberikan upaya lebih daripada yang biasa ditugaskan kepada mereka, dan banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan seperti ini lebih unggul daripada organisasi yang tidak memiliki karyawan tersebut. Akan tetapi, ada pula kekurangan dari OCB, seperti karyawan mungkin akan mengalami beban kerja berlebih, stres, dan konflik pekerjaan-keluarga (Robbins dan Coulter, 2010).

Meskipun ada kekurangan dari OCB, namun demikian banyak referensi yang mengatakan bahwa OCB lebih banyak memberi keuntungan daripada kerugiannya. Seperti yang dikatakan Luthans (2006), bahwa semua jenis OCB berharga bagi organisasi dan meskipun OCB sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.

Tanpa memandang alasan terjadinya OCB, intinya adalah bahwa OCB memiliki dampak positif bagi organisasi (Robbins dan Coulter, 2010). Dasar kepribadian untuk OCB ini merefleksikan ciri/ trait

predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh (Luthans, 2006). Berbagai dampak positif dari OCB seperti yang diuraikan di atas menjadi alasan bahwa penelitian mengenai OCB cukup penting untuk dilakukan. Seperti pendapat Luthans (2006, h.251), bahwa OCB juga berhubungan dengan kinerja dan keefektifan kelompok dan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan CV. Elfa's Kudus pada tanggal 7 November 2016, diketahui bahwa terdapat karyawan yang bersedia melakukan OCB, dan ada pula yang kurang bersedia. Rendahnya OCB pada CV. Elfa's Kudus diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisien kerja, senioritas, kecemburuan sosial, semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Berdasarkan hasil observasi juga ditemukan masih banyak karyawan yang bermalas-malasan dan bukan menunjang kemajuan dan pengembangan organisasi, namun akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri. Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumajati (2014) bahwa rendahnya OCB karyawan akan mempengaruhi kemajuan organisasi, dimana karyawan tidak mempunyai kontribusi untuk perusahaan dan bekerja asal-asalan.

penelitian yang dilakukan Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati pada Jurnal Empati, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro menjelaskan bahwa muncul dan tidaknya perilaku OCB pada karyawan tentunya tidak terjadi begitu saja, melainkan terdapat faktor-faktor sebagai anteseden dari OCB. Sebagaimana dikatakan Luthans (2006), bahwa penelitian terbaru menemukan faktor yang memengaruhi OCB, diantaranya adalah sikap kerja, kepribadian, kualitas dan konteks hubungan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fadhilah (2014), dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Tingginya OCB pada subjek diduga selain iklim

organisasi dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan, komitmen, serta kepuasan kerja.

Baron dan Byrne (2005) mengungkapkan faktor-faktor yang berperan dalam kemunculan *organizational citizenship behavior* adalah kepuasan kerja, keadilan yang dipersepsikan, persepsi karyawan terhadap keluasan pekerjaan mereka, serta promosi jabatan dan kenaikan gaji. Dari berbagai faktor tersebut di atas, salah satu faktor OCB yaitu kepuasan kerja masih perlu diteliti lebih lanjut karena masih dipertanyakan hubungannya dengan OCB. Seperti yang dikemukakan oleh King (2010), bahwa psikolog psikologi industri dan organisasi juga tertarik dengan pertanyaan apakah kepuasan kerja berhubungan dengan aspek lain dari pekerjaan, seperti kehadiran, OCB, dan kinerja. Apakah pekerja yang bahagia adalah pekerja yang lebih produktif tetap menjadi perdebatan, seperti yang dibahas pada bagian kontroversi kritis.

Sambung (2011) telah mengutip berbagai hasil penelitian, dan mengatakan bahwa dari beberapa penelitian terdahulu, ditemukan masih adanya perbedaan hasil temuan antara kepuasan kerja dengan OCB, sehingga masih perlu diteliti kembali hubungan kedua variabel tersebut. Perbedaan hasil temuan tersebut ditemukan adanya hubungan atau pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB, dan tidak adanya hubungan atau tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati pada Jurnal Empati, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro menjelaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB ditemukan oleh Rita (2012), menunjukan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* yang dianalisis dengan regresi berganda. Analisis dengan regresi berganda digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (*pay satisfaction* dan *benefit satisfaction*) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (*organizational citizenship behavior*)

menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Mengacu pada pendapat King (2010) dan kepuasan kerja akan diteliti lebih lanjut dalam hubungan kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini dikarenakan masih terdapat pertanyaan apakah kepuasan kerja berhubungan dengan OCB.

Hasibuan (2009), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif, menyenangkan, dan mencintai pekerjaannya. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan senang akibat persepsi bahwa pekerjaan individu memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting baginya. Menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan individu yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Siagian (2010) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (Howell dan Dipboye, dalam Munandar, 2001).

Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan norma dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan mereka karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka. Luthans (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah cenderung menyebabkan pergantian karyawan dan ketidakhadiran, sementara kepuasan kerja yang tinggi sering menghasilkan lebih sedikit kecelakaan dan keluhan kerja, sedikit waktu yang diperlukan untuk mempelajari tugas baru, dan berkurangnya stres.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tinambunan (2015), bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan

Produktivitas kerja dengan nilai r sebesar 0,486 dan nilai $RSquare$ sebesar 0,236 atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja berkontribusi terhadap variabel produktivitas sebesar 23,6 %. Hal ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhaimin (2004), yang membahas tentang hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer bagian Produksi pada. Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian yang dilakukan Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati pada Jurnal Empati, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro menunjukkan adanya nilai korelasi positif dan signifikan dimana kepuasan kerja berkontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 38,5 %.

Tabel 1.

Uji Normalitas

Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test</i>	p	Bentuk
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,850	0,465 ($p > 0,05$)	Normal
Kepuasan Kerja	0,672	0,758 ($p > 0,05$)	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas, diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,850 dengan signifikansi $p = 0,465$ ($p > 0,05$) untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan Kolmogorov-Smirnov 0,672 dengan signifikansi $p = 0,758$ ($p > 0,05$) untuk variabel Kepuasan Kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja memiliki distribusi yang normal

Tabel 2.

Uji Linieritas

Nilai F	Signifikansi	p
16,656	0,000	p<0,05 (linier)

Berdasarkan hasil uji linearitas, menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* menghasilkan nilai koefisien F sebesar 16,656 dengan nilai signifikansi sebesar $p=0,000$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel penelitian memiliki hubungan yang linear.

Tabel 3.

Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. error	Beta		
1 (constant)	45,511	13,731		2,413	0,021
Kepuasan kerja	0,457	0,148	0,520	4,116	0,000

Hasil uji analisis tersebut yang menguji hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* menghasilkan nilai korelasi sebesar 0,520 ($p<0,01$), artinya ada hubungan positif signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi “Ada hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*”. Semakin tinggi Kepuasan Kerjamaka intensi *Organizational Citizenship Behavior* cenderung tinggi, begitu pula sebaliknya semakin rendah Kepuasan Kerja maka *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin rendah” dapat diterima pada taraf signifikansi 1%. Berdasarkan nilai konstanta dan variabel prediktor di

atas, maka didapatkan persamaan regresi $Y = 45,511 + 0,457X$, sehingga dapat diprediksikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* rata-rata akan berubah sebesar 0,457 untuk setiap unit perubahan yang terjadi pada variabel kepuasan kerja.

Tabel 4.

Uji Hipotesis 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,520	0,270	0,254	7,893

Tabel 18 menunjukkan bahwa koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,270. Angka tersebut mengandung pengertian bahwa dalam penelitian ini, kepuasan kerja memiliki sumbangan efektif sebesar 27% terhadap *organizational citizenship behavior*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat konsistensi *organizational citizenship behavior* sebesar 27% dapat diprediksi oleh variabel kepuasan kerja, sisanya sebesar 73% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. (Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati: 2017)

D. RANGKUMAN

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati pada Jurnal Empati, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro menjelaskan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian menjahit, memotong, dan harian. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*, demikian pula sebaliknya. Semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula *organizational citizenship behavior*. Sumbangan efektif atau besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 27%, dan

sisanya 73% merupakan faktor-faktor lain yang diduga ikut mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

BAB 10

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* ASN

A. ASPEK-ASPEK YANG MENENTUKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Menurut Djati dalam Titisari (2014:6) OCB merupakan perilaku karyawan baik terhadap rekan kerja ataupun perusahaan, yang mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat positif bagi perusahaan.

Menurut Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena

mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka (Robbins: 2006). Organ dan Bateman dalam Titisari (2014:16) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay* dan *overall* berkolaborasi positif dengan OCB. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja (Titisari, 2014:18).

b) Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam Utaminingsih (2014:143) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Menurut Meyer and Allen dalam Titisari (2014:20) komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c) Kepribadian

Organ dalam Titisari (2014:21) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Costa dan McCrae dalam Titisari (2014:22) mengemukakan teori "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism* dan *openness to experience*.

d) Moral Karyawan

Djati dalam Titisari (2014:25) moral berasal dari bahasa latin yaitu *mo res* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja (Titisari, 2014:25). Titisari (2014) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Menurut Salam (2000) ada 3 unsur

moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian. Menjadi manusia yang baik selalu merupakan tantangan yang berkelanjutan, tidak terjadi secara kebetulan, melainkan berhubungan dengan keputusan dan upaya yang terus menerus. Demikian pula hanya dengan menjadi ASN yang ideal dan profesional dalam tugas dan fungsi serta pelayanannya kepada publik. Dia lahir dari publik dan akan kembali menjadi bagian dari publik melalui pelayanan yang baik. Kriteria baik di sinilah yang menjadi kualifikasi moral dari seorang ASN.

e) Motivasi

Motivasi dapat tumbuh karena dorongan faktor internal dan eksternal. Faktor internal dari motivasi tumbuh dari dalam diri seseorang dan tidak membutuhkan dorongan dari pihak eksternal. Di sisi lain, motivasi internal kadang membutuhkan dukungan dari pihak eksternal agar semakin kuat dan tidak tergoyahkan. Robbins & Coulter dalam Titisari (2014:28) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Sopiah (2008:169) mengemukakan ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah/ tujuan. Diklatpim hendaknya bermuara kepada pemberian dan penguatan motivasi kepada pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Di sini motivasi memainkan peranan yang penting untuk mendorong semangat kerja para pegawai agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan organisasi atau institusi. Motivasi juga merupakan modal dasar dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi setiap individu di dalam organisasi bisa saja berbeda-beda disebabkan oleh banyak faktor. Perbedaan latar belakang dan kompetensi sangat menentukan kinerja seorang pegawai dengan pegawai yang lain dalam memajukan institusi dimana mereka mengabdikan.

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014:99) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*). Setiap pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang handal tentunya dipengaruhi oleh kecerdasan, integritas, kapabilitas, intelektualitas, spiritualitas serta pengalaman kehidupan seorang pemimpin dalam memahami perannya. Diklat kepemimpinan hanyalah salah satu unsur yang menguatkan gaya kepemimpinan. Kapabilitas individual seorang pegawai atau karyawan membentuk gaya kepemimpinan dalam hal tertentu dipertajam oleh berbagai proses pendidikan, kursus dan proses pembelajaran sejenisnya.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian (Tan dalam Utaminingsih, 2014:119). Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan seperti menurut Sopiah (2008:123); di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi. Integritas adalah kualitas rasa kepemilikan dan ketaatan yang kuat terhadap prinsip moral dan standar profesionalisme yang tinggi. Jika seseorang tidak memiliki integritas, tidak mungkin orang itu dapat dipercaya. Unsur utama dari integritas adalah kejujuran. Orang-orang yang jujur tidak takut terhadap apapun. Dunia mencari orang-orang jujur dan dapat dipercaya. Mereka adalah orang-orang yang tidak menyombongkan diri ataupun lari dari kenyataan. Mereka tidak menghindar atau melarikan diri dari tanggung jawab. Pemimpin yang

dipercayai oleh bawahan adalah mereka yang memiliki integritas yang baik. Oleh karena itulah seorang pemimpin harus mengembangkan bawahan dengan sikap mendengarkan dengan sepenuh hati, mengembangkan dan melatih tim agar berkembang, memberikan kepercayaan dan respek kepada karyawan atau pegawai. Dengan cara itu kepercayaan akan tumbuh dengan sendirinya kepada pemimpin. Diklatpim merupakan salah satu kesempatan untuk mengembangkan karyawan agar membangun kepercayaan diri dan kepercayaan kepada orang lain dan kepada pimpinan.

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut (*Deal & Kennedy, 2000*). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan.

Budaya organisasi menurut Schein dalam Titisari (2014:55) mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Robbins (2003:247) berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi; *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

B. RANGKUMAN

Bila mengacu kepada pemaparan di atas dengan tegas dapat dipahami bahwa proses pendidikan dan latihan kepemimpinan merupakan proses yang baik. Pendidikan dan pelatihan yang baik bukan sekedar mengejar nilai atau kredit tertentu, melainkan membentuk intensi manusiawi untuk untuk sungguh-sungguh peka dalam pengalaman, cerdas dalam pemahaman akan pengalaman, arif dalam

pertimbangan, dan bertanggung jawab dalam keputusan-keputusan hidupnya dan profesinya. Pendidikan dan pelatihan yang sejati termasuk diklatpim dalam kontes buku ini sesungguhnya berkaitan dengan pembentukan manusia yang otentik. Menjadi ASN yang professional dan kapabel dalam panggilan hidupnya. Diklatpim harus mampu menghasilkan ASN yang peka, cerdas, arif dan bertanggung jawab. Oleh karena itu supervisi merupakan salah satu cara untuk memastikan bahwa proses berjalan dengan semestinya dan hasil yang dicapai sungguh dapat dipertanggungjawabkan. Sebab supervisi berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Ciitizenship Behavior*. Supervisi dengan mekanisme yang baik akan meningkatkan *organizational ciitizenship behavior* pada kariawan. Komitmen tugas berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Para ahli ini menunjukkan bahwa komitmen tugas yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan *organizational ciitizenship behavior* kariawan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini memberikan makna bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan/pegawai.

Supervisi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan makna bahwa supervisi yang efektif dari pimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja kariawan. Komitmen tugas berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Para ahli ini memberikan makna bahwa secara empiris peningkatan komitmen tugas akan meningkatkan kepuasan kerja ASN eselon IV di. Supervisi berpengaruh tidak langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa para ahli ini mengindikasikan secara empiris bahwa supervisi yang dilaksanakan dengan mekanisme yang baik akan berpengaruh pada tingginya OCB kariawan. Tingginya OCB karyawan

akan memotivasi perilaku-perilaku *extra role*. ASN Eselon IV sehingga dapat berdampak kepada Peningkatan OCB.

Komitmen tugas berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian pada Disertasi Enong Rostiawati di Program Doktor Universitas Negeri Jakarta menunjukkan bahwa gambaran pegawai yang memiliki komitmen tugas yang tinggi akan terus bekerja dengan sungguh-sungguh, ulet dan penuh tanggung jawab. Semakin tinggi komitmen tugas semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ASN Eselon IV..

DAFTAR PUSTAKA

- Adeel Akhtar, Ahmad Bemisal Durrani, W. -H. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study from Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(6), 75–80.
- Afifa Anjum, G. N. (2015). Afifa Anjum, Ghuncha Naqvi, “Impact of Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of Trust”, The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences Osaka Japan, 2012, hh. 250-252. *Impact of Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior*, 250–252.
- Agus Dwiyanto. (2006). *Dwiyanto, Agus. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik (Yogyakarta: UGM Press. 2006) hal. 78.* Yogyakarta: UGM Press.
- Alfonso et al. (2003). *Alfonso et al, Instructional Supervision : A Behavior System (Boston: Allyn and Bacon Inc, 2003), h. 23.* Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akcin, K. (2013). Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akcin, K. Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, 2013. hh. 274 – 281, 274–281.
- Amstrong, M. (2009). *Michael Armstrong, Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition (London: Kogan Page, 2009), h. 345.* (11th Editi). London: (Kogan Page.
- Antsaklis, M. V. I. dan P. J. (2006). *Marian V. Iordache dan Panos J. Antsaklis, Supervisory Control of Concurrent Systems, A Petri Net Structural Approach (Boston: Birkh“auser Publisher, 2006), h. 40.* Boston: Birkh“auser Publisher.

- Baile, K. M. (2006). *Kathleen M. Bailey, "Language Teacher Supervision: A Case-Based Approach (New York: Cambridge University Press, 2006), h. 5*. New York: Cambridge University.
- Bola Adekola, Ph. D. "The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian.: Universities. International Journal of Human Resource Studies. 2012, Vol. 2, No. 2. h. 1 -17. (2012). *The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian, 2, 1–17*.
- Brian T. Gregory, T. O. dan S. T. G. (2009). *No Title Brian T. Gregory, Talai Osmonbekov dan Sean T. Gregory, Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behaviors: An Examination of Potential Boundary Conditions (Northern Arizona University, 2009), hh. 1-2*. (A. University, Ed.). Northern Arizona University.
- Byars, R. and. (2010). *Rue and Byars, Supervision Key Ling to Productivity (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 3*. New York: McGraw-Hill.
- Byars, R. dan. (2010). *No Title Rue dan Byars. Supervisino Key Ling to Productivity. New York: McGraw-Hill. 2010 h. 3*. New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, L. dan W. (2015). *Colquitt, LePine dan Wesson Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace 4th edition. New York. Mc Graw-Hill. Education. 2015 h. 39 (4th Editio)*. New York.: Mc Graw-Hill. Education.
- Deal, Terrence E. dan Allan A. Kennedy. (2000). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Debra L. Nelson and James Campbell Quick. (2006). *Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Organizational Behavior: Foundation, Realities and Challenges, 5th Edition (Australia: Thomson, 2006), h. 123*. (5th Editio). Australia: Thomson.
- Dr. Sayyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Farima Takapoo, A. leilaeyou. (n. d.). Dr. Sayyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Farima Takapoo, Ali leilaeyou. *The Effective of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*. 2015, Vol. 5, No. 1. h. 155 -165. *The Effective of Job*

Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior, Vol. 5, No, 155–165.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., R. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565–573.

Fahmi, I. (2015). *Fahmi, Irham. 2015 Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Jawab. Bandung: Alfabeta. Bandung: Alfabeta.*

Fred Luthans. (2011). *Fred Luthans, Organizational Behavior, An Evidence – Based Approach, 12th Edition (New York: McGraw-Hill, 2011), hh. 141-143. (12th Editi). New York: McGraw-Hill.*

Gareth., J. (2010). *Jones Gareth. 2010. Organizational Theory, Design and Change. New Jersey: Pearson Prentice Hall, h. 95. New Jersey: Pearson Prentice.*

Glinow, M. S. dan Von. (2008). *Mc Shane dan Von Glinow, Organizational Behavior : Emerging Realities for the Work Place Revolution (New York: McGraw Hill, 2008), h. 414. New York: McGraw Hill.*

Glinow, S. L. M. and M. A. Von. (2010). *Steven L. McShane and Marry Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 5th Edition(Boston: McGraw-Hill, 2010), h. 108 (5th Editio). Boston: McGraw-Hill.*

Guler, S. K. dan A. (2014a). No Title Sedat Kula dan Ahmet Guler, " Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department", International Journal of Criminal Justice Sciences Vol 9 Issue 2. *Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department", Vol 9 Issu(Issue 2), h. 219.*

Guler, S. K. dan A. (2014b). Sedat Kula dan Ahmet Guler,"Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police

- Department”, *International Journal of Criminal Justice Sciences*, pada tahun 2014. *Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police*, Vol 9. 2, 209–224.
- Hasibuan, M. (2013). *Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2013) h. 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P. & K. B. (1998). *No Title Hersey, Paul & Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (UK: Prentice-Hall, 1998), h. 424*. UK: Prentice-Hall.
- hon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, R. N. O. and M. U. -B. (2011). *Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary Uhl-Bien, Organization Behavior, 11th Edition (USA: Jhon Wiley & Son, 2011), h. 74 (11th Editi)*. (USA: Jhon Wiley & Son.
- Iskandar, M. dan. (2013). *Mukhtar dan Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan (Jakarta: Gaung Persada Press, 2013), h. 44*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, J. H. D. and R. K. (2012). *No Title James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly and Robert Konopaske, Organization : Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 102 (Fourteenth)*. (New York: McGraw-Hill.
- Jasson A. Colquitt, Jeffrey A. LePine, and M. J. W. (2008). *Jasson A. Colquitt, Jeffrey A. LePine, and Michael J. Wesson, Organization Behavior (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 77*. Boston: McGraw-Hill.
- Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, and G. K. K. (2002). *Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, Fundamental of Total Quality Management (London: Taylor & Francis, 2002), h. 247*. London: Taylor & Francis.
- Jerry R. Thomas, J. K. N. and S. J. S. (2005). *Jerry R. Thomas, Jack K. Nelson and Stephen J. Silverman, Research Methods in Physical Activity (USA: Human Kinetics Publisher, 2005), hh. 99-100*. USA: Human Kinetics Publisher.

- Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, R. N. O. and M. U. -B. (2011). *Jhon R. Schermerhorn, Jr, Hames G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary Uhl-Bien, Organization Behavior, 11th Edition (USA: Jhon Wiley & Son, 2011), h. 72. (11th Editi).* USA: Jhon Wiley & Son.
- John W. Newstrom and Keith Davis. (2002). *John W. Newstrom and Keith Davis, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, 11th Edition (Irwin: McGraw-Hill, 2002), h. 20 (11th Editi).* Irwin: McGraw-Hill.
- Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolp E, A. (2010). *Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolp E, Anderson, Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2010), h. 630.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Judge, S. and T. A. (2013). *Stephen Robbins and Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Fifteenth Edition (USA: Pearson, 2013), h. 61. (Fifteenth).* USA: Pearson.
- KARTIKA, R. P. T. D. A. (2008). Rahadyan Probo Tranggono Dan Andi Kartika. "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor "Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2008, Hal. 80 – 90 Vol. 15, No. 1. *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, 15, 80–90.*
- Kathleen M. Bailey, *Language Teacher Supervision (New York: Cambridge University Press, 2006), h. 4. (2006).* New York: Cambridge University Press.
- Kinicki, R. K. and A. (2010). *Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, Ninth Edition (Boston: McGraw-Hill, 2010), h. 166.* Boston: McGraw-Hill.
- Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, M. A. N. (2002). *Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, Organizational Behavior, A Management Challenge, Third Edition (New Jersey: Mahwah, 2002), h. 293.* New Jersey: Mahwah.

- Locke, E. A. (2009). *Edwin A. Locke Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management Second Edition* (New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2009), hh. 163-164. New York: John Wiley & Sons.
- Lorraine R. Gay, G. E. M. and P. W. A. (2011). *Lorraine R. Gay, Geoffrey E. Mills and Peter W. Airasian, Educational Research: Competence for Analysis and Applications* (Pearson: Prentice Hall, 2011), hh. 184-185. Pearson: Prentice Hall.
- Luthans, F. (2011a). *Fred Luthans, Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach, 12th Edition*(New York: McGraw-Hill, 2011), h. 149 (12th Editi). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011b). *Fred Luthans, Organizational Behavior, An Evidence – Based Approach, 12th Edition*(New York: McGraw-Hill, 2011), hh. 141-143. (12th Editio ed.). New York: McGraw-Hill.
- M. Aseltine, Judith O. Faryniarz, and A. J. R. -D. (2006). *M. Aseltine, Judith O. Faryniarz, and Anthony J. Rigazio-DiGilio, Supervision For Learning: A Performance-Based Approach To Teacher Development And School Improvement*(USA: ASCD, 2006), h. 14. USA: ASCD.
- Mackenzi, D. W. Or. P. M. P. dan S. (2006). *Dennis W. ORgan. Philip M. Podsakoff dan Scot Mackenzie. Organizational Citizenship Behavior It's Natyre, Antecedent and Concequencies* (London: Parason Horizon Edition. 2006) h. 3. London: Parason Horizon.
- Masuma, N. M. A. (2010). Noor Muhammad* Masuma Akhter. Supervision, Salary and Opportunities for Promotion as Related to Job Satisfaction. *ASA University Review*, Vol. 4 No. 1, January–June, 2010, h. 259. *Supervision, Salary and Opportunities for Promotion as Related to Job Satisfaction.*, Vol. 4 No., 259.
- Miner, J. B. (2005). *John B. Miner, Organizational Behavior Essential Theories of Motivation and Leadership* (New York: M. E. Sharpe, Inc, 2005), h. 165. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Moorhead, R. W. G. and G. (2014a). *Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, Organizational Behavior, Managing People and*

Organizations, 11 th Edition (Australia: South Western, 2014), h. 80.
Australia: south western.

M. Hasan Syukur, diklat kepemimpinan pola baru, apa, bagaimana implementasinya dan tantangannya, jurnal forum diklat vol. 04 no. 2

Moorhead, R. W. G. and G. (2014b). *Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, Organizational Behavior, Managing People and Organizations, 11 th Edition (Australia: South Western, 2014), h. 80e.* Australia: south western.

Mosley Donald C. Leon C. Mengginson, P. P. (2005). *Mosley Donald C. Leon C. Mengginson, Paul. Pietri. Supervisory Management : The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People. 6th edition. UAS: South Western: Thomson Corporation. 2005 (6th editio).. UAS: South Western: Thomson Corporation.*

Mullins, L. J. (2010). *Laurie J. Mullins, Management & Organizational Behavior, Ninth Edition (England: Pearson, 2010), hh. 282-283 (Ninth Edit).* England: Pearson.

Naheed Sultana, Osaid Rabie, M. F. and A. A. (2016). Naheed Sultana, Osaid Rabie, Mariam Farooq and Ayesha AmjadThe: "Impact of Perceived Supervisor Support on OCB: The Moderating Effect of Introversion". *The Lahore Journal of Business* 5 : 1 (Autumn 2016): pp. 37–58. *Impact of Perceived Supervisor Support on OCB: The Moderating Effect of Introversion, The Lahore*, 37–58.

Notoatmodjo. (2010). *No Title Notoatmodjo.. Metodologi Temuan para ahli Kesehatan. Jakarta: Salemba Medikal, 2010 h, 25.* Jakarta: Salemba Medikal.

Ofsted. (2005). *Ofsted. Inspection of Teacher Education. London: Office for Standards in Education. 2005.* London: Office for Standards in Education.

Öztürk, F. (2010). *No Title Funda Öztürk, Determinants Of Organizational Behaviors Among Knowledge Workers: The Role Of Job*

Charcteristics, Job Satisfaction, And Organizational Commitment (Japan: Master of Business Administration, 2010), h. 1. Japan: Master of Business Administration.

Purnama, C. (2013). Chamdan Purnama, "Influence Analysis of Organizational Culture Organizational commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance, International Journal of Business, Humanities and. *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance*, Vol. 3 No. 5, 90.

Purwanto. (2009). *Purwanto, Evaluasi Hasil Belajar*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

rif Partono Prasetio, Syahrizal Siregar, B. S. L. (2015). Arif Partono Prasetio, Syahrizal Siregar, Bachruddin Saleh Luturlean. "THE effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior" *jurnal siasat bisnis* vol. 19 no. 2, juli 2015. 99-108. *The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior*, vol. 19 No, 99–108.

Robbin, N. L. and S. P. (2009). *Nancy Langton and Stephen P. Robbin, Fundamentals of Organizational Behavior, Third Edition (Canada: Pearson, 2009)*, h. 88 (Third Edit). Canada: Pearson.

Robbins, S. (2003). *Stephen Robbins, Essentials of Organization Behavior, 7th Edition (NewJersey : Pearson Education, Inc, 2003)*, hh. 84-85. (7th Editio). NewJersey: Pearson Education, Inc.

Sahertian. (1994). *No Title Sahertian. 1994. Komitmen Tugas. Jakarta: Gramedia*, h. 45. Jakarta: Gramedia.

Samanvitha Swaminathan, B. : (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study institute of management. Volume 7 ♦ number 1 ♦ 2013. 71–80.

Saryono. (2013). *No Title Saryono. Metodologi Temuan para ahli*

Kualitatif dan Kuantitatif Dalam Bidang Kesehatan. Yogyakarta: Nuha Medika, 2013 h. 40. Yogyakarta: Nuha Medika.

Saxena, R. S. (2015). Saxena, R. Saxena. "Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior". *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 5 (1), 19-30, Winter 2015. *Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior*, 19–30.

Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, N. N. Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 90, 2013. hh. 566 – 574. (2013). *Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. Procedia - Social and Behavioral*, 566–574.

Shafranske, C. A. F. and E. P. (2004). *Carol A. Falender and Edward P. Shafranske, Clinical Supervision, A Competency-Based Approach (USA: American Psychological Association, 2004), h. 3. USA: American Psychological Association.*

Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531–559. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>

Shohet, P. H. and R. (2006a). *No Title Peter Hawkins and Robin Shohet, Supervision in the helping professions (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 5. (McGraw-Hil, Ed.). New York.*

Shohet, P. H. and R. (2006b). *Peter Hawkins and Robin Shohet, Supervision in thehelping professions (USA;McGraw-Hill 2006), h. 57. USA;McGraw-Hill.*

Stephen Robbins and Timothy A. Judge. (2013). *Stephen Robbins and Timothy A. Judge,Organizational Behavior, Fifteenth Edition (USA: Pearson, 2013), h. 61. (Fifteenth). USA: Pearson.*

Steven L. McShane and Marry Ann Von Glinow. (2010). *Steven L.*

- McShane and Marry Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, 5th Edition*(Boston: McGraw-Hill, 2010), h. 17. Boston: McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2011). Sugiyono. *Metode Temuan para ahli Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* (Bandung: Afabeta 2011). hal 80. Bandung: Afabeta.
- Ueda, Y. (2007). No Title גלית אגם - דוקטורט. *Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The Effects of Job Involvement, Organizational Commitment, and Collectivism*, 7.
- Ulndag, O., Ameri, G., Sonia Khan, N. G., & Girne. (2011). Orhan Ulndag, Girne Ameri, Sonia Khan, Nafiya Guden Girne. "The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Organizational Citizenship Behavior on Turnover. Hospitality Review Volume 29/Issue 2. 2011 Intentions. h. 1-21. *He Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Organizational Citizenship Behavior on Turnover.*, 29(2), 1–21.
- Umar, H. (2003). Husein Umar, *Metode Riset Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003),h. 108. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjusaputri, S. (2018). Sintha Wahjusaputri. 2018. "Job Satisfaction asa Predictor of Organizational Citizenship Behavior, Indonesian Journal of Educational Review, Vol. 5, No. 1. hh. 167-173. "Job Satisfaction Asa Predictor of Organizational Citizenship Behavior", Vol. 5, No, hh. 167-173.
- Wesson, C. L. and. (2013). Colcuitt. LePine and Wesson. *Organizational Citizenship Behavior: Improving Performace and Commitment in the Workplace. 4 th Edition* (London: Mc Graw. 2013). h 39. (M. Graw, Ed.). London.
- You, C. -C. H. and C. -S. (2011). Chun-Chen Huang and Ching-Sing You, "The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors", African Journal of Business Management Vol. 5(28), pp. 1 1335-11344, 16 November, 2011. "The Three Components of Organizational

Commitment on in-Role Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors,” Vol. 5(28), 1335–11344.

- Rahmawati Tri & Prasetya Arik, Analisis.Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan.Karyawan.Kontrak Studi.Pada.Karyawan Pizza Hut.Kota.Malang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 48 No.1 Juli 2017 (Universitas Brawijaya: Malang)
- Tri Rahmawati & Arik Prasetya, Analisis.Faktor-Faktor.Yang.Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan.Kontrak (Studi.pada.Karyawan Pizza Hut Kota Malang); Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 48 No.1 Juli Universitas Brawijaya Malang: 2017
- Hayu Vertikallini & Ugung Dwi A.W, Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PSYCHO IDEA, Juli Tahun 12. No.2, ISSN 1693-1076, (Universitas Muhammadiyah Purwokerto: 2014)
- Hayu Vertikallini & Ugung Dwi A.W, Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PSYCHO IDEA, Juli Tahun 12. No.2, ISSN 1693-1076, (Universitas Muhammadiyah Purwokerto: 2014)
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. Organizational Citizenship Behavior. USA: Sage Publications.
- Robbins, Stephen P. 2008. Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi). Jakarta: Salemba Empat.
- Aldag, R. & Resckhe, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization. Center for Organization Effectiveness.
- Richard, Daft L. 2003. Organization Theory and Design. USA: South Western College Publishing.
- Steers, R.M, Mowday, R.T. dan L.W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior.

- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research. *Journal of Management*.
- Graham, I.W. 1991. An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,
- Hardaningtyas, D. 2005. Thesis - Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Surabaya: Universitas Airlangga.
- R. Herlambang Perdana Wiratraman, Neo Liberalism, Good Governance dan Hak azasi Manusia, *Journal Hukum Jentera*, XV, Januari-Maret 2007
- Chasan Nafi' & Endang Sri Indrawati, Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada VKaryawan CV. Elfa's Kudus; *Jurnal Empati*, Agustus Volume 7 No. 3, Universitas Diponegoro: 2017

GLOSARIUM

A

B

Budaya organisasi = Seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

C

D

E

F

G

Gaya kepemimpinan = Kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi

H

I

J

K

Kepuasan kerja = Hasil dari persepsi pegawai dari seberapa baik pekerjaan yang mereka berikan pada hal-hal yang dianggap penting

Kepuasan kerja = Salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai

Komitmen afektif = Bagian komitmen organisasi

Komitmen tugas = Kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi

Komitmen tugas = Pegawai yang dalam bekerjanya memiliki tanggung jawab kerja yang tinggi untuk keberhasilan organisasi

L

M

Moral = Kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya

N

O

OCB = Perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi

P

Peran pelatih = Untuk membantu orang melihat hubungan antara yang dilakukan dan hasil dari tindakannya; (2) membantu orang menyadari hasil yang dilakukan sebagai akibat dari yang dilakukan

Perilaku kewarganegaraan = Perilaku kewarganegaraan interpersonal.

PNS = Pegawai Negeri Sipil

Q

R

S

Sumber Daya Manusia pada Pemerintah Daerah = ASN (Aparatur Sipil Negara)

Supervisi = Melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan bantuan untuk mengatasinya

T

U

V

W

X

Y

Z

RIWAYAT HIDUP

Dr. Enong Rostiawati, MM.Pd



Penulis lahir di Pandeglang, Banten pada tanggal 12 September 1962, merupakan anak ke-4 dari 9 bersaudara dari pasangan Bapak (alm) Boboy Madiono bin Amat Martowasito dan ibu (alm) Hj.Otin Sawenti Ernawati binti Mas Indut Sanwani. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Labuan Pandeglang tahun 1974, Sekolah Menengah Pertama (SMPN) I Labuan-Pandeglang tahun 1977, Sekolah

Pendidikan Guru (SPGN) Pandeglang tamat tahun 1981, S-1 Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pasundan Bandung lulus pada tahun 1988. Pada tahun 2005 melanjutkan pendidikan S-2 Program Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung dan lulus pada tahun 2008. Di tengah kesibukan sebagai ASN di Provinsi Banten, penulis menyelesaikan strata tertinggi dalam jenjang pendidikan yaitu S-3 di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan dan lulus pada tahun 2019.

Sejak tahun 1982 - 1985 bekerja sebagai guru Sekolah Dasar Negeri di Cianjur. Tahun 1985 – 1995 sebagai guru Sekolah Dasar Negeri Lembang VIII Bandung, kemudian dari tahun 1995 -2005 bekerja sebagai guru SMPN I Lembang Bandung, tahun 2005 menjadi Pengawas Sekolah SMP di Kabupaten Bandung, dan pada tahun 2006 mutasi menjadi Pengawas Sekolah SMP ke Kabupaten Pandeglang sampai dengan tahun 2010. Pernah menjadi dosen di Universitas Terbuka UPBJJ Serang dari tahun 2006 sampai dengan 2011. Pernah menjadi asesor akreditasi sekolah tahun 2008 - 2011 dan tahun 2009 pernah menjadi pengawas berprestasi tingkat Provinsi Banten. Pada tahun 2010 sampai dengan

sekarang bekerja sebagai Widyaiswara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten.

Menikah dengan Dr. M. Moeslim, M.Pd pada tahun 1990, dan telah dikaruniai tiga orang putra dan dua menantu, yaitu: dr.Moh. Ibnu Imaduddin menikah dengan dr. Seila Inayatullah tahun 2017, drg. Fidhiya Kepala Putri menikah dengan Fafmi Ardi Ramlan, S.STP tahun 2017 dan Ahmad Diva Imaduddin pelajar SMA CMBBS Provinsi Banten, serta dikaruniai dua cucu tersayang Moh. Zayyan Arkana Imaduddin dan Moh. Rafan Zhafier Imaduddin. Sekarang tinggal di Jalan Empat Lima No 5 Rt 01 RW 22 Kaujonsingandaru Serang Banten