



**PERANAN**  
**ORGANIZATIONAL**  
**CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN**

**EDISI KEDUA**

**Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA., CRM**  
**Alfira Saktia Yudhinta, S.E., M.M., CRMPA**

Editor : Weni Yuliani, S.Si., M.M

**PERANAN *ORGANIZATIONAL*  
*CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN**

**EDISI KEDUA**

**Penulis:**

**Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA., CRM**

**Alfira Saktia Yudhinta, S.E., M.M., CRMPA**



**LUMINARY PRESS**

**CV. LUMINARY PRESS INDONESIA**

**Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)  
dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

**EDISI KEDUA**

**Penulis :**

**Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA., CRM**

**Alfira Saktia Yudhinta, S.E., M.M., CRMPA**

**ISBN : 978-623-10-4463-1**

**Editor : Weni Yuliani, S.Si, M.M**

**Penyunting : Aviva Anisyah, S.Pd**

**Desain Sampul dan Tata Letak : Anjly Rusman, S.Pd.**

**Penerbit : CV LUMINARY PRESS INDONESIA**

Anggota IKAPI No. 057/SBA/2024

**Redaksi :**

Perum. Pasadena Residence Blok J no.10, Sungai Lareh, Lubuk Minturun,

Padang, Sumatera Barat

Website : [www.luminarypress.id](http://www.luminarypress.id)

Email : [luminarypressindonesia@gmail.com](mailto:luminarypressindonesia@gmail.com)

Cetakan kedua, November 2024

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.



## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, maka penulisan buku dengan judul Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Edisi Kedua dapat diselesaikan. Dasar kepribadian untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merefleksikan ciri predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk membalas tindakan organisasi.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Jember, November 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 TEORI <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> (OCB) ...</b>	<b>1</b>
A. Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	1
B. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	10
C. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	23
<b>BAB 2 PERANAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i></b>	
<b>(OCB) TERHADAP KECERDASAN SPIRITUAL KARYAWAN</b>	<b>29</b>
A. Fenomena <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kecerdasan Spiritual .....	29
B. Definisi Kecerdasan Spiritual .....	35
C. Dimensi Kecerdasan Spiritual .....	42
D. Indikator Kecerdasan Spiritual.....	50
<b>BAB 3 PERANAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i></b>	
<b>(OCB) TERHADAP <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> KARYAWA</b>	<b>. 57</b>
A. Fenomena Peranan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap <i>Employee Engagement</i> Karyawan .....	57
B. Definisi <i>Employee Engagement</i> .....	62
C. Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	67

D. Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	76
<b>BAB 4 PERANAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i></b>	
<b>(OCB) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN.</b>	<b>83</b>
A. Fenomena Peranan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan .....	83
B. Definisi Komitmen Organisasi .....	89
C. Dimensi Komitmen Karyawan .....	94
D. Indikator Komitmen Organisasi .....	105
<b>BAB 5 PERANAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i></b>	
<b>(OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....</b>	<b>111</b>
A. Fenomena Peranan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan .....	111
B. Definisi Kinerja Karyawan .....	116
C. Dimensi Kinerja Karyawan .....	124
D. Indikator Kinerja Karyawan .....	132
<b>BAB 6 STUDI EMPIRIK <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i></b>	
<b>(OCB) .....</b>	<b>139</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>163</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>179</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi OCB .....	13
Gambar 1. 2 Penerapan Cara Formal dalam Menangani OCB.....	20
Gambar 1. 3 Model OCB Berdasarkan Motif .....	22
Gambar 2. 1 <i>Quotient in an Organizational Context</i> .....	38
Gambar 2. 2 Spiritualisasi Perusahaan.....	46
Gambar 3. 1 Tingkatan <i>Engagement</i> Karyawan.....	64
Gambar 3. 2 Faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i> .....	70
Gambar 3. 3 <i>The Irresistible Organization: The Manager Role</i> .....	75
Gambar 4. 1 <i>The Commitment Wheel</i> .....	97
Gambar 5. 1 <i>The Performance Management Sequence</i> .....	120
Gambar 5. 2 Proses Manajemen Kinerja .....	122
Gambar 5. 3 Elemen-Elemen Kunci Penilaian Kinerja.....	131



## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Lama Bekerja Karyawan pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember .....	86
Tabel 5. 1 Laporan Tahunan Kinerja Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember.....	113
Tabel 5. 2 Tingkat Pendidikan Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember.....	114



## **BAB 1**

# **TEORI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

### **A. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Reformasi sektor publik mengarahkan terbentuknya gaya pemerintahan demokratis, akuntabel, dan terbuka serta perubahan pola yang lebih efisien. Hal ini sesuai dengan pola pengembangan tata kelola yang sering disebut sebagai *minimal state*. *Minimal state* berarti pekerjaan tersebut harus dilakukan oleh organisasi-organisasi yang dikelola pemerintah, yang jumlahnya sangat banyak dan kompleks (akibat kesalahannya dalam melakukan ekspansi dan terlalu sering terlibat dalam masalah-masalah masyarakat). Menuntut anggaran yang cukup besar yang diperoleh melalui utang tetapi tidak dapat mengelolanya dengan baik yang mengakibatkan korupsi, inefisiensi, dan masalah-masalah lainnya. Perannya dikurangi melalui perencanaan sumber daya manusia yang profesional, pengurangan anggaran atau privatisasi, dan restrukturisasi birokrasi agar dapat menangani pembangunan dan layanan masyarakat dengan baik.

Landasan pengembangan organisasi pemerintahan untuk secara efektif menjawab kebutuhan masyarakat dengan *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Artinya instansi pemerintah harus berupaya untuk memperbaiki dan memodernisasi sistem manajemennya. Sistem manajemen yang modern akan menjadikan kinerja aparatur pemerintah di bidang pekerjaan umum menjadi lebih baik dari sebelumnya. Kebijakan dan praktik pemerintahan harus segera diselaraskan untuk meningkatkan persentase sumber daya manusia yang lebih kompeten dan sukses dalam melayani masyarakat dengan menerapkan gagasan pemerintahan yang baik.

Markozy dalam Titisari (2014) menjelaskan bahwa setiap organisasi akan berkinerja lebih baik jika karyawannya menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik. Artinya, karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang baik (*good citizen*) akan lebih besar kemungkinannya untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di organisasi. Kinerja karyawan di suatu lembaga tertentu, khususnya lembaga pemerintah, biasanya menunjukkan adanya pekerjaan karyawan yang berdampak negatif terhadap kinerja keseluruhan tenaga kerja lembaga tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpotensi untuk mengubah organisasi formal menjadi organisasi yang lebih berbudi luhur dan menumbuhkan kerja sama tim yang lebih kuat.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) diharapkan mampu meredakan ketegangan yang terjadi pada karyawan karena dapat

meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Karyawan yang melampaui kewajiban kerja formal dikatakan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), umumnya mempunyai kebaikan pada kemampuan organisasi untuk berfungsi dengan optimal (Robbins, 2018). Podsakoff dan MacKenzie (dalam Titisari, 2014), menjelaskan bahwa seorang karyawan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menghasilkan kinerja yang memenuhi syarat untuk mendapatkan ulasan kinerja yang menguntungkan dari organisasi. Organ (dalam Titisari, 2014), menjelaskan tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah tindakan karyawan yang bebas digunakan untuk menilai kinerja dan secara langsung atau tidak langsung akan diakui sebagai penghargaan formal yang dapat bekerja sama dalam peningkatan efektivitas fungsi organisasi.

Kontribusi individu karyawan yang melampaui kewajiban pekerjaan dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tindakan anggota organisasi yang termasuk pada lingkup *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) termasuk mengikuti semua kebijakan dan prosedur tempat kerja dan membantu karyawan lain dengan menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan. Konovsky dan Pugh (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat membantu peningkatan kinerja anggota organisasi. Tiga kebiasaan karyawan yang penting bagi kelancaran operasional suatu organisasi yaitu, tetap setia pada organisasi sebagai

karyawan yang baik, mampu menjalankan peran dari organisasi, dan mampu terlibat pada kegiatan inovatif yang bersifat otodidak atau kegiatan-kegiatan yang sebelumnya tidak direncanakan dan berada di luar peran karyawan tersebut. Perilaku semacam ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu secara tidak langsung terjadi dalam suatu organisasi secara formal maupun dalam pemberian penghargaan dalam suatu organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat muncul pada diri seorang anggota organisasi berupa keinginan memberikan kontribusi yang lebih untuk organisasi. Karyawan berkomitmen tinggi terkait dengan kontribusi yang terbaik bagi organisasi. Agar pertukaran sosial dan ekonomi dapat terjadi dalam suatu organisasi, keinginan karyawan untuk berperilaku spontan dalam beraktivitas harus didukung oleh organisasi. Sistem informal, kolaboratif, dan kooperatif yang juga didukung oleh pimpinan organisasi.

Organ (dalam Djati, 2007) menjelaskan bagaimana perilaku yang dilakukan oleh karyawan merupakan cerminan dari perkembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang meliputi partisipasi, loyalitas karyawan, dan kepatuhan. Hal ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan suatu perilaku seorang karyawan yang selalu turut serta untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap setiap keterlibatannya dalam keseluruhan kegiatan yang ada di dalam suatu organisasi. Partisipasi disini merupakan kepentingan seorang

karyawan dalam menciptakan hubungan organisasi berdasarkan standar yang ideal dari suatu aturan organisasi, hal ini dapat ditunjukkan seorang karyawan dengan memiliki perilaku yang sepenuhnya dapat bertanggung jawab pada saat keterlibatan kegiatan di organisasi secara menyeluruh. Contoh sederhana perilaku karyawan yang menunjukkan keterlibatan dalam organisasi meliputi datang ke rapat atau acara opsional dan memberi tahu atasan atau rekan kerja tentang konsep dan ide baru, kemauan dalam hal mendukung pandangan-pandangan yang kurang populer atau menyampaikan berita-berita buruk yang tidak sinkron agar melawan terjadinya *groupthink*.

2. Loyalitas Karyawan (*Employee Loyalty*)

Loyalitas disini memiliki arti bahwa kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan, termasuk juga usaha seorang karyawan dalam mempertahankan organisasi, seorang karyawan memperluas fungsi kesejahteraan suatu organisasi yang meskipun demikian dianggap terbatas dengan menyediakan layanan terbaik yang memungkinkan demi kepentingan terbaik organisasi.

3. Kepatuhan (*Submission*)

Sikap karyawan adalah hal yang menunjukkan kepatuhan dan rasa hormat karyawan terhadap semua peraturan organisasi. Struktur organisasi juga terdiri dari uraian tugas dan kebijakan personalia, serta perilaku lain yang menunjukkan kepatuhan dan rasa hormat terhadap peraturan organisasi. Kepatuhan juga dapat ditunjukkan

melalui tindakan seperti tidak terlambat saat datang bekerja, pekerjaan terselesaikan tepat pada waktunya, dan meminimalkan penyusutan sumber daya organisasi.

Graham (dalam Bolino et.al, 2002) menjelaskan partisipasi dan membaginya dalam tiga kelompok, sebagai berikut:

#### 1. Partisipasi Sosial

Partisipasi sosial merupakan partisipasi yang digunakan untuk menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan internal organisasi serta acara sosial. Contohnya yaitu, mengambil bagian dalam rapat organisasi yang bersifat kasual atau secara konsisten memperhatikan tantangan terkini di dalam organisasi.

#### 2. Partisipasi Advokasi

Partisipasi advokasi merupakan partisipasi yang digunakan untuk menunjukkan seberapa besar keinginan karyawan dalam membantu organisasi untuk tumbuh, khususnya hal ini menunjukkan dukungan dan ide-ide kreatif yang bersedia disumbangkan oleh karyawan. Contohnya yaitu, memberikan umpan balik positif kepada organisasi dan mendorong anggota organisasi lain untuk menyumbangkan ide atau pendapat karyawan akan membantu organisasi untuk berkembang.

#### 3. Partisipasi Fungsional

Partisipasi fungsional merupakan partisipasi yang digunakan untuk menunjukkan karyawan dengan kontribusi melampaui dari tuntutan organisasi atau tempat kerjanya. Contohnya yaitu, seorang



karyawan secara sukarela untuk melaksanakan tugas tambahan atau tugas ekstra, seorang karyawan meluangkan waktu ekstra untuk menyelesaikan proyek penting bagi organisasi atau para karyawan mendaftar untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia lebih lanjut untuk memajukan organisasi.

Ada beberapa manfaat pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berdampak baik untuk individu karyawan maupun untuk organisasi secara keseluruhan (Hontar, 2023), yakni sebagai berikut:

1. Peningkatan Produktifitas

Karyawan yang terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung lebih produktif dan efisien dalam pekerjaannya. Membantu orang lain dan mengambil tugas tambahan, dengan manajemen waktu dan sumber daya yang lebih baik oleh anggota organisasi akan mengarah pada peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja.

2. Peningkatan Retensi Karyawan

Organisasi yang menghargai dan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kemungkinan besar akan mempertahankan karyawannya. Ketika karyawan menganggap dirinya sebagai anggota organisasi dan memberikan dampak positif, karyawan cenderung merasakan komitmen organisasi dan loyalitas terhadap organisasi.

### 3. Peningkatan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang lebih besar bagi seorang karyawan dapat dihasilkan apabila seorang karyawan tersebut berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika seorang karyawan dapat terlibat pada aktivitas yang berarti bagi karyawan dan seorang karyawan dapat berkontribusi terhadap keberhasilan suatu organisasi, seorang karyawan akan lebih mungkin merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

### 4. Peningkatan Budaya Organisasi

Organisasi yang menumbuhkan budaya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung memiliki lingkungan lebih baik serta mendukung. Ketika seorang karyawan merasa dihargai atas kontribusinya maka seorang karyawan akan lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaannya.

### 5. Peningkatan Inovasi

Karyawan yang mempraktikkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seringkali lebih berani dan terbuka untuk mencoba hal-hal baru. Menjadi sukarelawan untuk proyek-proyek baru dan mengambil tugas tambahan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru dan memperluas pengetahuan, yang dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

### 6. Peningkatan Reputasi

Organisasi yang dikenal mendorong dan menghargai dapat mengembangkan reputasi positif baik di dalam organisasi. Hal ini

dapat membantu meningkatkan hubungan dengan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya.

Memahami unsur-unsur yang berkontribusi terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting bagi organisasi dalam meningkatkan pekerjaan ekstra tenaga kerjanya. Siders et al. (dalam Titisari, 2014), terdapat dua faktor utama yang memiliki kontribusi terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kategori pertama mencakup faktor internal, yang berasal dari dalam diri karyawan dan mencakup hal seperti komitmen, motivasi, moral, sikap positif, dan kepuasan. Kategori kedua mencakup faktor eksternal, yang berasal dari luar karyawan dan mencakup hal-hal seperti sistem kepemimpinan, sistem manajemen, dan budaya organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan yaitu, hal-hal yang perlu diutamakan demi kebaikan organisasi dan perilaku seorang karyawan yang merasa puas dengan kerjanya atau kinerja karyawan yang tidak diperintahkan secara formal langsung oleh suatu organisasi, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diartikan sebagai tindakan yang dilakukan secara sukarela dan tanpa paksaan. Suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dapat mengukur kinerja para karyawannya sehingga karyawan tersebut tidak hanya terbatas pada tugas-tugas yang ada di dalam pekerjaannya saja. Kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan kewajiban pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang menjadi kewajibannya menunjukkan baik atau tidaknya kerjanya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh individu saat bekerja pada situasi ini dapat dikatakan sebagai perilaku yang positif untuk organisasi.

## **B. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki beberapa dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi kelompok yang mana dimensi tersebut tampak berada di dalam pemikiran saat antar karyawan bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kerjasama semacam ini melampaui perolehan produktivitas yang terkait dengan fungsi organisasi resmi, seperti teknologi, jabatan, dan struktur kewenangan. Smith et al. (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan bahwa kerjasama merupakan sikap prososial seorang karyawan yang membutuhkan sosok individu lain untuk pekerjaan, seperti pemimpin, rekan kerja, dan rekan kerja dari departemen yang berbeda sehingga penyelesaian tugas dapat produktif atau efisien, dan terstruktur. Ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya tanpa mengharapkan imbalan apa pun, seperti membimbing karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan atau organisasi, bersikap sopan dalam organisasi, serta memberikan saran untuk kemajuan dan perkembangan organisasi, dan sebagainya.

Dimensi lain yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) saling berkaitan antara dimensi satu dengan dimensi lainnya (Williems dan Anderson, 2019). Dimensi tersebut antara lain:

## 1. Budaya dan Iklim Organisasi

Seorang karyawan akan melaksanakan pekerjaan lebih dari yang menjadi porsinya jika:

- a. Seorang karyawan sudah sangat senang dengan pekerjaan yang telah diselesaikan.
- b. Seorang karyawan menerima perhatian yang penuh dari pimpinan dan menerima perlakuan yang sportif dari sesama rekan kerja.
- c. Seorang karyawan percaya bahwa akan mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi.

## 2. Kepribadian dan Suasana Hati

Secara individu maupun kelompok, kepribadian dan suasana hati dapat memengaruhi perkembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepribadian adalah atribut internal yang dapat menunjukkan fluktuasi. Seorang karyawan yang memiliki suasana hati yang baik akan berpeluang untuk mendukung rekan kerjanya.

## 3. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Bila seorang karyawan merasa bahwa telah menerima dukungan dari organisasi, karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik terhadap organisasi dan membina hubungan timbal balik yang sehat, yang akan membantu menyeimbangkan sikap-sikap yang tidak seimbang.

#### 4. Persepsi Terhadap Kualitas Hubungan Pimpinan dan Anggota

Ketika pimpinan dan anggota organisasi berinteraksi secara positif, atasan akan memandang bawahannya secara positif dan bawahan akan merasa bahwa atasan mereka mendorong dan mendukungnya. Hasilnya, bawahan akan lebih percaya dan menghormati atasannya, yang akan menginspirasi agar melakukan pekerjaan ekstra.

#### 5. Lama Bekerja

Seseorang yang memiliki lama bekerja yang panjang di suatu organisasi cenderung merasa sangat terhubung dan terikat dengan organisasi tersebut. Hari kerja yang panjang juga menumbuhkan perilaku positif dan perasaan nyaman dalam diri karyawan serta rasa kompetensi dan keyakinan akan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

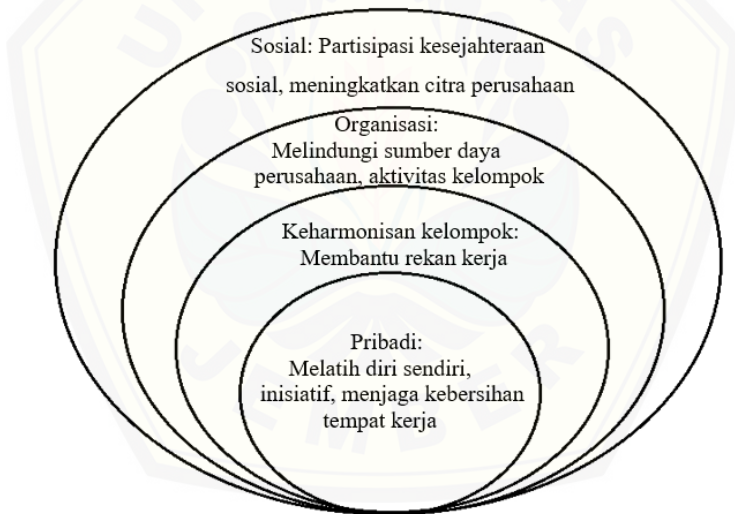
#### 6. Jenis Kelamin

Lovell (2012) mengemukakan sebuah hal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat perbedaan mencolok antara pria dan wanita, dijelaskan bahwa wanita lebih banyak memberikan bantuan dibandingkan dengan pria.

Menurut pemahaman sejumlah ahli, motivasi individu untuk berpartisipasi atau mendukung organisasi merupakan komponen mendasar dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal tersebut disebabkan oleh fakta bahwasanya setiap anggota organisasi pada dasarnya berkontribusi pada penyelesaian tugas terbaik organisasi. Pemimpin yang adil, sistem kolaboratif, kooperatif, dan informal yang

berlaku saat ini, serta pertukaran sosial dan ekonomi di dalam organisasi. Seluruhnya diperlukan untuk mendorong keinginan karyawan untuk bekerja secara otodidak di tempat kerja.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) biasanya dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor, antara lain faktor pribadi, sosial, dan organisasi (Hontar, 2023). Ketiga faktor tersebut terlihat pada Gambar 1.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut:



**Gambar 1.1** Faktor-Faktor yang Memengaruhi OCB

Sumber: Hontar, 2023

Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa faktor pribadi seperti melatih diri sendiri, inisiatif, dan menjaga kebersihan tempat kerja dapat

memengaruhi kesediaan individu untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan memiliki ciri-ciri kepribadian yang baik. Karyawan yang ramah, hati-hati, dan terbuka lebih memungkinkan untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Para karyawan sangat menghargai pekerjaannya dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat dipengaruhi oleh faktor sosial seperti hubungan dengan rekan kerja, budaya organisasi, dan perilaku pemimpin. Perilaku tersebut dapat didorong dalam diri seseorang oleh organisasi dengan budaya yang sehat yang menekankan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memberi dampak baik pada bawahannya. Hubungan yang menyenangkan di antara rekan kerja memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena anggota organisasi cenderung menerapkannya dalam semua aspek pekerjaan ketika karyawan memiliki interaksi yang menyenangkan dengan rekan-rekannya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipromosikan melalui elemen-elemen organisasi seperti kualitas pekerjaan. Karyawan yang merasakan tujuan dan kesulitan dalam pekerjaan cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Atribut organisasi seperti keselamatan kerja berpotensi memengaruhi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*



*Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dipengaruhi dengan persepsi keadilan pada struktur kompensasi. Seorang karyawan cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) jika menerima kompensasi serta pengakuan yang adil dari organisasi atas usaha karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bisa memberikan kegunaan besar terhadap karyawan maupun organisasi. Berikut 3 praktik terbaik yang harus dijalankan oleh bagian *Human Resources* (HR) agar karyawan terdorong untuk menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

1. Mempekerjakan Karyawan dengan Benar

Ada beberapa hal yang dapat disertakan dalam proses seleksi calon karyawan, yaitu menunjukkan kepada kandidat calon karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta mempertimbangkan potensi kesesuaian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika merekrut calon kandidat karyawan yang baru. Berikut merupakan beberapa bagian pada proses perekrutan calon kandidat karyawan baru dengan menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):

- a. Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan harus mencerminkan nilai-nilai organisasi sehingga kandidat calon karyawan dapat memutuskan apakah nilai-nilai tersebut sejalan dengan nilai calon karyawan atau tidak. Jika nilai-nilai kandidat calon karyawan sejalan dengan

nilai-nilai organisasi maka nilai-nilai tersebut akan lebih besar untuk menunjukkan tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Pratinjau Pekerjaan yang Realistis

Menggunakan pratinjau pekerjaan yang realistis memungkinkan pihak *Human Resources* (HR) menunjukkan kepada kandidat calon karyawan bagaimana antar rekan kerja memperlakukan satu sama lain di organisasi secara sopan, bagaimana antar rekan kerja bekerja dengan penuh kesadaran, dan saling berkolaborasi. Dengan kata lain pratinjau pekerjaan yang realistis adalah peluang bagus untuk menunjukkan kandidat calon kandidat karyawan baru menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

c. Pra-Seleksi

Organisasi dengan rekrutmen calon kandidat karyawan baru yang banyak seringkali menggunakan alat penilaian pra-kerja. Alat-alat ini dapat mencakup berbagai macam penilaian seperti tes kognitif, tes contoh pekerjaan, tes kepribadian untuk menilai ketelitian seseorang. Calon karyawan juga diberikan pertanyaan yang menentukan ada atau tidaknya kesesuaian budaya antara kandidat karyawan dan budaya organisasi.

d. Wawancara

Selama tahap wawancara, manajer perekrutan atau siapapun yang mewawancarai kandidat calon karyawan dapat menyoroti

beberapa contoh perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ketika kandidat calon karyawan berbicara tentang organisasi atau tim. Ketika mengajukan pertanyaan kepada kandidat calon karyawan dengan metode STAR (*Situation, Task, Action, Result*), bagian perekrutan akan dapat mengukur apakah seseorang cenderung terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau tidak.

## 2. Melibatkan Manajemen

Peran penting seorang manajer untuk mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebagai pemimpin harus memberikan contoh kepada karyawannya, jika karyawan melihat pemimpinnya bersikap sopan dan penuh perhatian, mendukung anggota tim semampunya, dan berpartisipasi dalam membantu pekerjaan ekstra maka hal ini akan menginspirasi para karyawan untuk melakukan hal yang sama. Manajer harus memuji jenis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ingin dilihat dari timnya. Cara mudah untuk memberikan pujian yang layak di depan umum kepada karyawan yang telah terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) harus diakui pada tingkat organisasi dan dapat dilakukan dalam pertemuan seluruh pihak di organisasi.

## 3. Mempersiapkan Manajemen Kinerja

Beberapa organisasi menyertakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan terkait proses manajemen kinerja

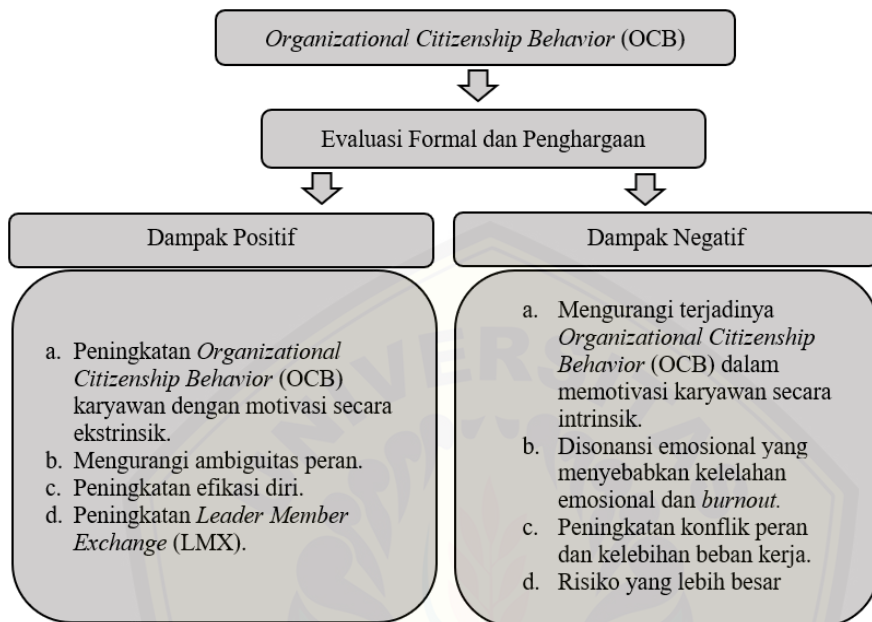
serta penilaian sebagai cara untuk mendorong, mengukur, dan memberi penghargaan secara formal. Cara organisasi dalam melakukan hal ini bisa berbeda-beda. Beberapa contoh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diintegrasikan pada manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sasaran dan sasaran, serta evaluasi dan penghargaan ditetapkan sedemikian rupa sehingga mendorong karyawan untuk memperhatikan tim.
- b. Altruisme karyawan atau jenis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat menghasilkan *performance* tinggi.
- c. Kriteria seperti bagaimana karyawan berkolaborasi dengan tim lain dalam organisasi adalah bagian dari evaluasi.

Segala aktivitas dan perilaku yang membangun dan baik oleh karyawan yang tidak secara khusus tercantum dalam deskripsi pekerjaannya disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semua tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan dalam membantu rekan kerjanya dan meningkatkan operasi umum organisasi. Bukan merupakan persyaratan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi anggota organisasi dalam melaksanakan tugas atau memenuhi salah satu tugas. Salah satu keuntungan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dapat berdampak positif terhadap etos kerja karyawan dengan menaikkan kebermaknaan kerja individu yang mana hal ini baik untuk kinerja dan produktivitas karyawan

sehingga kinerja berjalan secara positif dengan menciptakan interaksi sosial yang lebih baik antar karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai keuntungan untuk individu serta organisasi meskipun bukan merupakan persyaratan utama dalam menyelesaikan pekerjaan ekstra. Oleh karena itu, tampaknya masuk akal untuk menyaring calon karyawan berdasarkan potensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) selama proses perekrutan. Secara aktif melibatkan manajer dalam memberikan contoh yang tepat, dan memikirkan kembali manajemen kinerja untuk menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bahan intrinsik dari budaya organisasi (Verlinden, 2007). Mengamati dampak positif dan negatif dari penerapannya dapat dilihat pada Gambar 1.2 Penerapan Cara Formal dalam Menangani *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut:



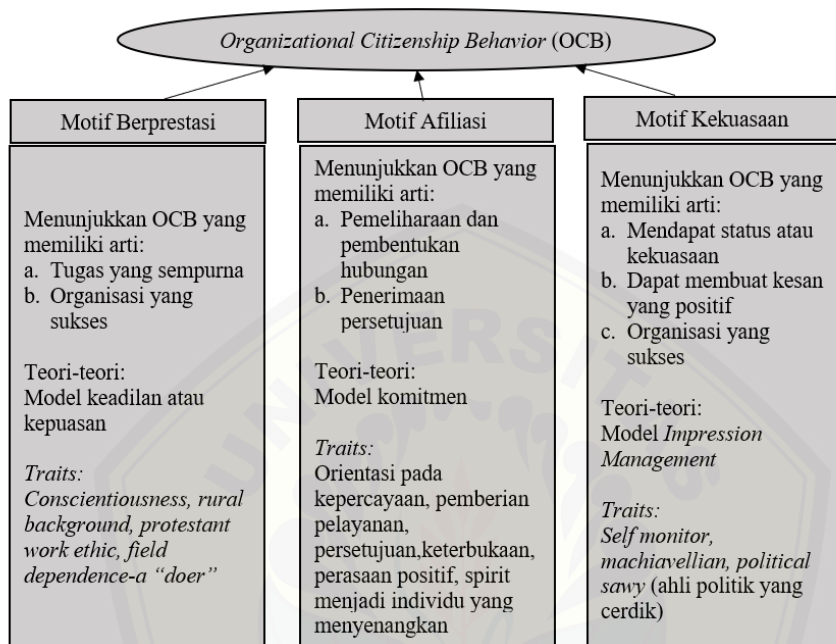
**Gambar 1. 2** Penerapan Cara Formal dalam Menangani OCB

Sumber: Verlinden, 2007

Perilaku karyawan yang dikerjakan secara sukarela inilah merupakan definisi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tidaklah wajib pengerjaannya. Mengevaluasi serta memberi penghargaan kepada karyawan berdasarkan sesuatu yang bukan merupakan bagian dari kesepakatan resmi bisa terasa tidak adil. Mempertimbangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kemungkinan bisa menimbulkan stres dikarenakan tidak semua karyawan memiliki

kemungkinan yang sama untuk menjalankan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan keadaan pribadi berbeda-beda.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didasari dengan motif dasar yang dapat dikategorikan oleh beberapa hal, yang berarti tanpa adanya faktor tunggal pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). McClelland et al (dalam Titisari, 2014), menjelaskan mengenai seorang individu mempunyai tiga tingkatan motif, yang pertama adalah motif berprestasi, digunakan sebagai pendorong seorang individu agar dapat menunjukkan standar yang istimewa, kompetisi atau kesempatan, dan mencari prestasi dari tugasnya. Kedua adalah motif afiliasi, digunakan sebagai pendorong seorang individu agar dapat mewujudkan, memengaruhi dan mempererat hubungannya dengan orang lain. Ketiga adalah motif kekuasaan, digunakan sebagai pendorong seorang individu agar dapat mencari situasi dan status dimana seorang individu dapat mengontrol tindakan atau pekerjaan orang lain. Ketiga motif tersebut yaitu, motif berprestasi, motif afiliasi, dan motif kekuasaan (Hardaningtyas, 2014) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.3 Model *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Berdasarkan Motif, sebagai berikut:



**Gambar 1. 3** Model OCB Berdasarkan Motif

Sumber: Hardaningtyas, 2014

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berfungsi sebagai sarana kinerja tugas. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul ketika penyelesaian tugas berubah menjadi motivasi karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara yang benar. Berperilaku ekstra seperti halnya dengan membantu orang lain, berupaya agar tidak mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaan, menghadiri rapat dalam kelompok dianggap penting untuk menyelesaikan tugas, usaha, misi, atau



mencapai tujuan organisasi. Seorang karyawan dengan etos kerja yang kuat akan mengerjakan tugas secara holistik. Landasan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari detail-detail kecil yang benar-benar dianggap penting bagi keberhasilan organisasi.

### **C. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai beberapa indikator penting dan dapat dijadikan pemahaman atau prinsip agar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terlaksana dengan baik. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah aktivitas peran ekstra yang terjadi di luar tempat kerja serta dilaksanakan secara sukarela oleh seluruh anggota organisasi dan bukanlah perilaku yang muncul secara alami pada semua karyawan. Dalam menjalankan tindakan ekstra para karyawan tanpa perlu memiliki keahlian khusus, pekerjaan yang dijalankan dapat dikerjakan secara ringan seperti rutinitas yang biasa dijalankan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada dasarnya telah dilakukan disetiap organisasi, karyawan harus bisa untuk menunjukkan perannya sesuai kriteria minimal agar tercapai penyelesaian tugasnya serta melaksanakan perilaku secara spontan dan inovatif untuk dapat menjalankan fungsi suatu organisasi.

Organ (dalam Titisari, 2014) menyebutkan adanya lima indikator pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mana jika dilihat

dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Indikator tersebut adalah:

1. *Altruism*

*Altruism* merupakan cara seorang karyawan berperilaku saat membantu rekan kerja yang sedang mengalami situasi sulit yang berhubungan langsung dengan tugas di tempat kerja atau masalah pribadi rekan kerja. Indikator ini menunjukkan bahwa dukungan diberikan dengan sukarela oleh seorang karyawan dan tidak diwajibkan oleh organisasi.

2. *Conscientiousness*

*Conscientiousness* merupakan cara seorang karyawan berperilaku saat menunjukkan usaha yang melebihi dari ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi. Tindakan secara sukarela merupakan tindakan yang bukan menjadi tugas atau kewajiban seorang karyawan.

3. *Sportmanship*

*Sportmanship* merupakan tindakan karyawan dalam menerima keadaan yang kurang semestinya di tempat kerja. Seorang karyawan dengan sportifitas yang baik akan menumbuhkan suasana kerja yang positif di antara rekan-rekannya serta karyawan akan lebih menghargai serta mampu berkoordinasi dalam tim dan membuat organisasi lebih hidup.

#### 4. *Courtesy*

*Courtesy* merupakan suatu perilaku seorang karyawan yang menjaga hubungan positif terhadap rekan kerja untuk mencegah masalah interpersonal. Seorang karyawan dengan indikator *courtesy* merupakan seorang karyawan yang peduli dan menghargai rekan kerjanya.

#### 5. *Civic Virtue*

*Civic virtue* merupakan suatu tindakan seorang karyawan yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang dengan memantau perubahan dalam organisasi dan mengambil inisiatif untuk melaksanakan tugas atau proses operasional pada suatu organisasi sehingga organisasi menjadi lebih baik, serta melindungi setiap bagian sumber-sumber milik organisasi. Indikator ini merupakan peran tanggung jawab seorang karyawan guna meningkatkan standar tugas yang dilakukannya.

Zhang (2011) menjelaskan terdapat beberapa indikator yang berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

##### 1. *Personality*

*Personality* merupakan karakteristik seorang karyawan yang dapat berpengaruh terhadap terciptanya suatu organisasi.

##### 2. *Attitudes*

*Attitudes* merupakan sikap maupun perilaku individu, anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup karakteristik yang selalu melibatkan diri dengan aktif dibandingkan

dengan karakteristik tugas yang kurang memiliki kemandirian dan bersifat teratur karena pekerjaan yang berulang-ulang dapat membuat karyawan bosan dan mencegah karyawan menjadi kreatif.

### 3. *Leadership Characteristics*

*Leadership characteristics* merupakan ciri-ciri pemimpin organisasi yang berfungsi sebagai anteseden bagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### 4. *Group Characteristics*

*Group characteristics* adalah sebuah karakter yang dapat mendukung pengembangan diri dan keberadaan seorang karyawan dapat memperoleh dampak positif dari iklim organisasi, budaya organisasi, dan sistem penghargaan yang sejalan dengan organisasi dan dapat berfungsi sebagai anteseden *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Anggota organisasi dapat menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai imbalan atas upaya karyawan.

Menurut Greenberg dan Baron (2000) beberapa indikator pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), antara lain:

- a. Memberikan bantuan sukarela terhadap anggota organisasi yang membutuhkan.
- b. Menyelesaikan tanggung jawab tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan.
- c. Berusaha menghindari konflik dengan rekan kerja.

- d. Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, menunjukkan semangat dan keinginan yang kuat dalam bekerja.
- e. Merasa memiliki terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Dengan penjelasan mengenai indikator yang mengarah kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah jelas mengacu terkait dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan menunjukkan tingkat perilaku sukarela yang berbeda berdasarkan nilai-nilai pribadi karyawan. Ketika seorang karyawan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karyawan terus memenuhi tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan dan memberikan dampak positif bagi organisasi melalui tindakan di luar pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Oleh karena itu untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, organisasi harus dapat memahami keadaan seputar munculnya atau peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut (Titisari, 2014).



## **BAB 2**

### **PERANAN *ORGANIZATIONAL***

### ***CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

### **TERHADAP KECERDASAN SPIRITUAL**

### **KARYAWAN**

#### **A. Fenomena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kecerdasan Spiritual Karyawan**

Salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember yang bertugas untuk membina, menjalankan serta menyelenggarakan kegiatan pemerintahan daerah berdasarkan otonomi. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai kantor pelayanan publik, yaitu menyelenggarakan peran pengaturan yang berkaitan dengan kebijakan di daerah, melaksanakan evaluasi dan pelaporan tingkat daerah serta pelaksanaan fungsi-fungsi lainnya yang telah diberikan oleh Bupati yang menjabat disesuaikan dengan peran dan tugasnya. Fenomena yang ada yaitu, kompetensi atau kualitas dari sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Sumber daya manusia atau kualitas

sumber daya manusia ini dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Seorang karyawan diharuskan untuk sadar dalam menghadapi serta memecahkan persoalan makna dan nilai. Setiap karyawan diharuskan berpikir secara holistik atau berpikir secara menyeluruh dengan mempertimbangkan nilai personal serta makna spiritualitas. Kecerdasan spiritual mencakup tentang kesadaran dalam bekerja untuk berperilaku secara terpuji dan bertanggung jawab yang nantinya akan memengaruhi tingkah laku atau pengambilan keputusan dalam setiap pekerjaan karyawan. Kecerdasan spiritual sangat penting untuk para karyawan dengan memahami prinsip-prinsip muamalah syariah mulai dari kajian kaidah fiqh dan dasar pengelolaan syariah yang baik dan benar serta untuk menaungi sebagai konsultan klien pemasyarakatan untuk mensosialisasikan tentang program dan kegiatan tentunya memanfaatkan bekal kecerdasan spiritual akan mudah untuk mempresentasikan materi dan prakteknya terhadap klien pemasyarakatan.

Kehidupan manusia dewasa ini semakin kompleks, permasalahan akibat kehidupan yang beragam semakin bertambah, gaya hidup manusia pun berubah ke arah materialisme. Cara-cara sekuler melalui sains dan teknologi juga belum cukup untuk menyelesaikan permasalahan manusia secara tuntas baik dari segi emosional, mental bahkan fisik. Kehebatan materi ternyata tidak mampu memenuhi kebutuhan spiritual manusia. Dari sinilah muncul kebutuhan spiritual manusia untuk melawan berbagai



kebutuhan dan keinginan material. Agama tentu diharapkan mampu menjawab permasalahan manusia tentang hal-hal yang bersifat spiritual tersebut. Karyawan dengan kecerdasan spiritual tinggi akan tetap membumi untuk tetap pada koridor kemanusiaan menuju kearah ke-Tuhan-an. Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang tinggi akan memberi inspirasi untuk bisa mengasah kecerdasan intelektualnya menjadi lebih tajam.

Pada hakikatnya, setiap individu memiliki spiritualitas. Tidak diragukan lagi bahwa spiritualitas ada dalam diri setiap manusia. Akan tetapi, tingkat ekspresi dan kedalamannya mungkin berbeda. Pikiran yang sadar mengandung spiritualitas, yang mungkin terbentuk atau tidak pada titik ini. Semuanya bergantung pada individu dan cara terbaik untuk mengembangkannya. Spiritualitas, menurut umat beragama, adalah puncak hubungan seseorang dengan Tuhan Yang Maha Esa. Hubungan yang lebih tinggi dengan Tuhan, hubungan yang setara dengan orang lain, atau hubungan yang setara dengan alam semesta, semuanya dapat digunakan untuk mencirikan spiritualitas ini. Dengan demikian, kehidupan manusia yang baik dapat dihasilkan dari spiritualitas ini. Kecerdasan spiritual adalah tingkat di mana individu mewujudkan atribut spiritual yang autentik dalam pikiran, sikap, dan tindakan sehari-hari. Ketika seseorang memiliki kecerdasan spiritual, individu tersebut dapat menggunakan keyakinannya untuk mencapai tujuan yang baik dengan menggunakannya dengan benar dan pada saat yang tepat. Itu semua didasarkan pada dasar yang telah diajarkan Tuhan.

Prinsip *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menyatakan bahwa untuk meningkatkan harapan *stakeholder* dan meningkatkan kualitas layanan publik, maka harus setara dengan standar sistem layanan yang ditawarkan oleh kantor atau lembaga yang berkaitan. Salah satunya adalah dengan menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di instansi kerja. Di mana harapan *stakeholder* tersebut berdasarkan dari suatu informasi yang disampaikan dari *stakeholder* kepada karyawan, komunikasi internal, komunikasi eksternal, kebutuhan individu, dan pengalaman di masa lalu. Merupakan sebuah proses dimana penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan upaya dari orang lain dan tidak dapat diselesaikan sendiri. Pelayanan publik merupakan proses berkelanjutan yang terjadi secara berkala selama keberadaan suatu organisasi ada di dalam masyarakat.

Kecerdasan spiritual mengedepankan kejujuran dalam setiap pekerjaan karena kerja yang jujur akan menghasilkan hasil kinerja yang terbaik, misalnya dengan selalu menaati Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang berlaku. Keadilan juga termasuk dalam kecerdasan spiritual karena keadilan dapat menjadi tolak ukur objektifitas dalam pengambilan keputusan apabila terdapat permasalahan sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal sehingga pilihan yang diambil memang benar-benar tepat dan dapat dipertanggungjawabkan tanpa menimbulkan kerugian bagi siapapun. Mencoba mengenal kemampuan pada diri sendiri dalam melakukan pekerjaan akan dapat memberikan hasil kinerja yang optimal agar

memahami kekuatan dan kekurangan diri sendiri sehingga karyawan dapat mengembangkan potensi yang mereka miliki. Fokus pada kontribusi dengan mengerjakan tugas secara optimal untuk menyelesaikannya dan memperoleh hasil kinerja sebaik mungkin. Beradaptasi bersama suasana baru terkadang sulit dilakukan oleh sebagian individu, akan tetapi jika memiliki kecerdasan spiritual non dogmatis dapat memberikan hasil kinerja yang optimal dengan selalu memegang nilai-nilai yang baik untuk diterapkan pada pekerjaan karyawan.

Kecerdasan spiritual merupakan suatu kecerdasan yang telah tertanam pada setiap individu dimulai dari individu tersebut dilahirkan yang menjadikan individu dapat menjalani hidupnya penuh dengan kebermaknaan, tidak pernah merasa tak berarti, selalu mendengarkan isi suara hati, serta seluruh hidup yang telah dijalani selalu memiliki nilai (Abdul Wahab & Umiarso, 2012). Kecerdasan spiritual menjadikan berpikir secara terarah kepada hakikat hidup manusia hanya dapat diamati apabila individu tersebut telah mampu merealisasikannya dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari yang berarti penghayatannya akan kebijaksanaan yang mendalam (Levin, 2013). Seorang individu yang bisa memberikan makna dalam kehidupannya serta dapat membawa kecerdasan spiritual ke dalam tempatnya bekerja akan terkesan jauh lebih sempurna dibandingkan dengan seorang individu yang menjalankan pekerjaannya tanpa mempunyai kecerdasan spiritual. Ketika seseorang melampaui pekerjaan formalnya, hal tersebut

dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan dapat memberikan kebaikan karena dapat mendukung efektifitas di dalam suatu organisasi. Semakin besarnya kecerdasan spiritual dalam pekerjaannya, dapat membuat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) itu sendiri meningkat.

Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipastikan mempunyai loyalitas tinggi terhadap organisasi serta secara tidak langsung akan menjadikan rasa aman dan nyaman terhadap pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan nantinya perilaku karyawan tersebut mencerminkan suatu nilai yang dapat diaplikasikan pada saat bekerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersifat pragmatis dan bisa diaplikasikan terhadap manajemen pada suatu organisasi, terutama yang ada kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Jika karyawan tidak menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau *good citizenship*, organisasi tidak akan mampu bertahan lama. Alasan mengapa kecerdasan spiritual itu penting adalah karena organisasi menginginkan kesuksesan, meningkatkan produktivitas, dan mendorong inovasi. Semua ini mungkin terjadi ketika karyawan merasa terlibat dan puas dalam kariernya. Kecerdasan spiritual memainkan peran utama dalam organisasi untuk menciptakan keunggulan tersebut.

## B. Definisi Kecerdasan Spiritual

Ketika seseorang menghadapi pertanyaan tentang nilai (*value*) dan makna (*purpose*), mereka dapat menerapkan kecerdasan spiritual yang juga dikenal sebagai kecerdasan dalam membantu menafsirkan perilaku hidup bermakna dan lebih komprehensif, serta kecerdasan yang menentukan apakah perjalanan hidup individu memiliki makna yang besar daripada tindakan atau perjalanan hidup seseorang yang tidak memiliki kecerdasan spiritual. (Zohar dan Marshall, 2012). *Spiritual Quotient* (SQ) merupakan syarat awal agar berjalannya *Emotional Quotient* (EQ) dan *Intelligence Quotient* (IQ) secara efektif karena *Spiritual Quotient* (SQ) menggabungkan semua bentuk kecerdasan untuk menciptakan pribadi yang memiliki kecerdasan intelektual yang utuh, emosional serta spiritual (Zohar dan Marshall, 2015).

Seorang individu tidak selalu berkorelasi dengan kecerdasan intelektualnya, namun untuk dapat menjadi pandai seorang individu wajib mempunyai kecerdasan spiritual yang ada pada dirinya (Mudali, 2012). Kecerdasan spiritual menjadikan seorang karyawan berpikir secara inovatif serta berwawasan luas untuk membuat atau bahkan mengubah suatu aturan, yang berarti kecerdasan spiritual adalah suatu landasan awal yang dibutuhkan agar fungsi dari kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual dapat berjalan secara efektif, dan juga merupakan suatu pemikiran yang dapat dijalankan oleh seorang individu dalam menyusun kembali dan mentransformasikan kedua jenis ide yang berasal dari kecerdasan intelektual dan emosional.

Kecerdasan spiritual juga merupakan suatu kemampuan individu dalam memberikan makna pada ibadah terhadap setiap perilaku-perilaku serta pemikiran yang sifatnya suci atau fitrah supaya menjadi individu seutuhnya serta mempunyai pemikiran-pemikiran idealis serta memiliki prinsip bahwa semua semata hanya karena Allah (Agustian, 2017). Seseorang dapat memanfaatkan kecerdasan spiritual sebagai prinsip utama dalam berfungsinya *Emotional Quotient* (EQ) dan *Intelligence Quotient* (IQ) dengan berkesinambungan. Kemampuan kecerdasan lainnya dapat berfungsi lebih baik bila dikombinasikan dengan kecerdasan spiritual. Seorang individu yang memiliki makna *Spiritual Quotient* (SQ) yang tinggi akan dapat membuat sepenuhnya jiwa lebih sadar berdasarkan makna yang didapatkan dan dari makna tersebut maka ketenangan hati perlahan akan muncul.

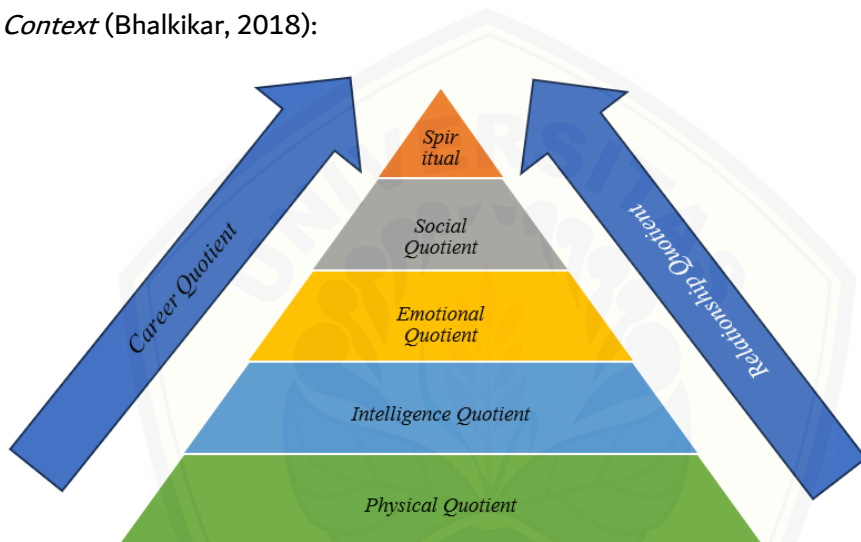
Berman (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan seorang individu untuk digunakan sebagai bahan pengembangan seorang individu yang kapasitasnya berdasarkan hal memaknai, menilai, dan memandang. Kecerdasan spiritual dapat mensinkronkan pembicaraan antara emosi dengan pikiran, serta dapat mensinkronkan sinyal yang ada pada tubuh dengan jiwa. Kecerdasan spiritual dapat menjadikan seorang individu untuk dapat mensinergikan interpersonal dan intrapersonal serta dapat mengatasi perbedaan yang dimiliki antara diri sendiri dengan orang lain.

King dan DeCicco (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan terkait kecerdasan spiritual dapat disebut sebagai satu kesatuan dalam

kemampuan intelektual yang dapat mendukung penggabungan dan penggunaan fleksibel komponen-komponen transenden, sadar, dan non-material dari keberadaan seorang individu yang nantinya akan menuju pada hasil seperti makna yang meningkat, dalamnya refleksi eksistensial diri, transenden diri yang diakui serta kondisi rohani yang dapat dikuasai. Nilai, keyakinan, etika serta sikap diberikan arti penting tidak hanya dalam pernyataan visi atau misi, namun juga memberikan bobot dalam penilaian kinerja karyawan. Setiap kebijakan atau proses baru yang diperkenalkan mempunyai asal mula dari beberapa kebutuhan mendasar yang perlu diatasi baik agar tetap relevan dalam keadaan yang terus berubah atau untuk menghasilkan perubahan yang lebih baik.

Memperoleh pengetahuan itu penting, namun untuk membuat hidup bermakna dan sehat diperlukan sesuatu yang lebih, yang tanpanya seseorang tidak akan bisa mencapai puncak kepuasannya bahkan dengan *Emotional Quotient* (EQ) serta *Intelligence Quotient* (IQ) terbaik sekalipun. *Spiritual Quotient* (SQ) menemukan jalan secara benar, sedangkan *Emotional Quotient* (EQ) serta *Intelligence Quotient* (IQ) adalah kendaraan untuk mencapai tujuan. Kemajuan stabil *Spiritual Intelligence* (SQ) di tempat kerja semakin menantang dan kompetitif, ada target dan sasaran yang ingin dicapai, meningkatkan pendapatan, keuntungan, merebut pangsa pasar, menyelesaikan proyek tepat waktu, dan menjadi yang terdepan dalam persaingan. Di tengah semua ini, ada juga keinginan terus menerus untuk menaiki tangga karier dengan bergegas menuju puncak. Mengambil contoh dari Hierarki Kebutuhan

Maslow, jika kita melihat lapisan-lapisan dalam konteks organisasi, seseorang memperoleh kepuasan yang lebih tinggi dalam karier, hubungan, dan kehidupan dengan *Spiritual Quotient* (SQ) yang tinggi. Berikut disajikan dalam Gambar 2.1 *Quotient in an Organizational Context* (Bhalkikar, 2018):



**Gambar 2.1** *Quotient in an Organizational Context*

Sumber: Bhalkikar, 2018

- *Physical Quotient* (Kecerdasan Fisik)

Kecerdasan fisik adalah yang dasar dan muncul di bagian bawah piramida. Kesehatan fisik yang baik membawa ketahanan dan kepercayaan diri dalam menghadapi apapun. Hal ini juga penting dalam setiap profesi dan harus dipertahankan pada tingkat optimal untuk naik ke tingkat berikutnya.



- *Intelligence Quotient* (Kecerdasan Intelektual)

Kecerdasan intelektual mengukur tingkat kecerdasan seseorang. Meritokrasi yang dikaitkan dengan pengetahuan domain, kemampuan penalaran, dan aspek kecerdasan akademis lainnya adalah persyaratan minimum untuk melakukan suatu pekerjaan. Ini juga merupakan bagian dari rekrutmen untuk penyaringan awal dan pemilihan kandidat karyawan.

- *Emotional Quotient* (Kecerdasan Emosional)

Kecerdasan emosional merupakan kecerdasan seorang individu dalam mengatur perasaan dan hubungan. Kualitas bawaan seseorang dianggap tidak dapat dinegosiasikan dan beberapa keputusan penting perekrutan didasarkan pada kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual.

- *Social Quotient* (Kecerdasan Sosial)

Kecerdasan sosial menunjukkan kematangan sosial dan sebagian besar adalah mengelola perubahan sosial, mengetahui norma-norma masyarakat, dan menanggapi lingkungan sosial. Beberapa peran yang memerlukan kecerdasan sosial yang tinggi adalah tentang interaksi pelanggan, negosiasi, hubungan perusahaan, *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan setiap peran lain yang melibatkan interaksi.

- *Spiritual Quotient* (Kecerdasan Spiritual)

Kecerdasan spiritual berada pada puncak piramida dan menunjukkan kecerdasan spiritual seseorang. Teori Maslow juga berbicara tentang aktualisasi diri yaitu tahap pemenuhan diri atau realisasi seluruh potensi

diri. Kita mungkin melihat sebagai bentuk kecerdasan tertinggi karena memberikan tujuan yang lebih tinggi, kesadaran diri, mengatur ulang proses berpikir dan mengubah kepribadian seseorang secara keseluruhan.

Mujib dan Mudzakkir (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual menjangkau nilai-nilai luhur yang masih belum terfikirkan sehingga seorang individu dapat bertindak secara manusiawi saat sedang diarahkan. Kecerdasan spiritual merupakan bentuk kecerdasan pada jiwa seorang individu untuk membantu pengembangan diri secara keseluruhan melalui daya cipta yang mungkin digunakan sebagai penerapan nilai-nilai yang positif. Kecerdasan spiritual biasanya dipakai untuk menghasilkan nilai (*value*) dan arti (*meaning*) yang dipercayai sebagai tingkatan tertinggi dari suatu kecerdasan. Kesadaran seorang individu untuk menggunakan pengalaman pribadinya sebagai bentuk dari penerapan makna dan nilai merupakan ciri utama dari kecerdasan spiritual itu sendiri. Kecerdasan spiritual merupakan sebuah kecerdasan dari dalam kalbu seorang individu yang memiliki kaitan terhadap hubungan dengan kualitas batin seorang individu.

Kecerdasan spiritual digunakan sebagai upaya penanganan terhadap masalah-masalah yang kaitannya menyangkut tentang eksistensial yang berarti disaat seorang individu merasa dirinya sedang terpuruk sehingga tercipta rasa khawatir di dalam dirinya, dan memiliki masalah atau trauma di masa lalu akibat kesedihan dan penyakit yang pernah dialaminya. Kecerdasan spiritual dapat menjadikan seorang

individu menyadari bahwa jika seorang individu memiliki masalah eksistensial dan membuat seorang individu tersebut mampu untuk mengatasinya atau setidaknya dapat berdamai dengan permasalahan tersebut. Seorang karyawan dengan kecerdasan spiritual tinggi nantinya dapat menjadi pemimpin yang sangat berkomitmen karena seorang pemimpin merasa memiliki kewajiban untuk menyampaikan visi dan cita-cita yang lebih tinggi kepada bawahannya serta memberikan arahan bagaimana cara digunakannya, yang berarti seorang pemimpin dapat memberikan inspirasi atau contoh positif terhadap anggota organisasi.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berkaitan dengan individu yang berinteraksi melalui kesadaran jiwa dan kendali ego. Kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual semuanya dapat dicapai oleh individu yang memiliki kecerdasan spiritual. Kecerdasan jiwa juga dikenal sebagai kecerdasan spiritual, mampu membantu karyawan untuk penyembuhan serta peningkatan individu. Oleh karena itu, kapasitas untuk berkreasi, kemampuan untuk merasakan secara moral, dan kepastian tentang apa yang baik dan salah merupakan fungsi dari kecerdasan spiritual. Seperti kecerdasan intelektual, tingkatan kecerdasan spiritual individu berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual secara kuat juga memiliki rasa disiplin dan senantiasa memiliki kesadaran diri. Kemampuan untuk memanfaatkan dan mengatasi tantangan yang dihadapi individu dengan kecerdasan spiritual lebih siap untuk menerima tanggung jawab atas kehidupannya.

### C. Dimensi Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual yaitu suatu kecerdasan yang terdiri dari dimensi seorang individu maupun kelompok. Berada di dalam suatu pemikiran saat seorang individu maupun kelompok tersebut melakukan pekerjaannya berdasarkan pada kaidah makna dan nilai. Kecerdasan spiritual dengan tingkat atas dapat dilihat melalui transformasi dan pertumbuhan yang ada pada diri seorang individu. Tercapainya hidup yang seimbang antara pekerjaan atau karier dengan keluarga atau pribadi, serta dengan adanya perasaan suka cita dan juga kepuasan yang terwujudkan di dalam menciptakan suatu keterlibatan yang positif serta berbagi kebahagiaan terhadap lingkungan di sekitarnya.

Dimensi dalam kecerdasan spiritual cukup kompleks dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya (Zohar & Marshall, 2017). Dimensi tersebut yaitu:

1. Menjadikan individu sebagai manusia dengan menawarkan kesempatan yang lebih besar untuk berkembang.
2. Menjadi lebih kreatif karena individu mengekspresikan kreativitasnya ketika ingin menjadi lebih berkembang, berpikiran terbuka, dan spontan secara inventif.
3. Berurusan dengan masalah eksistensial, seperti ketika seseorang mengalami trauma, kecemasan, atau kebiasaan sebagai akibat dari kesedihan di masa lalu, dapat membantu seseorang mengembangkan kecerdasan spiritual dengan memberi tahu bahwa

- individu memiliki masalah yang dapat diselesaikan atau setidaknya dihadapi.
4. Kecerdasan spiritual dapat digunakan untuk situasi krisis di mana seseorang tampak kehilangan rasa jati dirinya, dalam situasi ini kecerdasan spiritual dapat membantu individu mendengar isi hati dan mengikuti jalan yang benar.
  5. Seseorang juga akan lebih siap untuk mengikuti agama secara benar tanpa perlu bersikap kaku dan tertutup terhadap kehidupan yang beragam.
  6. Seseorang dengan kecerdasan spiritual mampu menggabungkan aspek interpersonal dan personal kehidupan, seperti hubungan dengan diri sendiri dan orang lain. Akibatnya, individu sadar akan integritas diri sendiri dan orang lain.
  7. Mengembangkan kecerdasan spiritual juga membantu seseorang menjadi jauh lebih dewasa secara pribadi dikarenakan individu yang matang dan sempurna memang mempunyai potensi terhadap kecerdasan spiritual, karena kecerdasan spiritual akan membuat seorang individu menyadari tentang tujuan dan nilai-nilai untuk menundukkan ego dan membangun prinsip-prinsip abadi sebagai fondasi keberadaan.
  8. Kecerdasan spiritual dimanfaatkan untuk menghadapi keputusan dan keadaan yang tidak dapat dihindari dan harus ditangani dengan cara apa pun, baik positif maupun negatif, serta semua kesedihan yang tiba-tiba dan tidak direncanakan.

Kecerdasan spiritual tinggi yang dimiliki oleh karyawan rata-rata akan cepat pulih dari penyakit yang dideritanya, baik itu penyakit secara fisik maupun penyakit yang ada pada mental karyawan. Seorang karyawan akan dapat bangkit dari suatu kegagalan atau penderitaan, akan cenderung mudah saat membaca peluang dikarenakan seorang karyawan tersebut mempunyai sikap mental yang positif, lebih tahan ketika menghadapi stres, serta lebih bahagia, ceria, dan merasa puas saat menjalankan kehidupannya. Pada individu dengan kecerdasan spiritual yang lebih rendah, kesuksesan materi dalam hal pekerjaan atau profesi, uang, kedudukan sosial, dan banyak aspek lainnya tidak menjamin akan membuat seorang individu tersebut menjadi bahagia. Perbedaan kepentingan serta persaingan yang berjalan dengan ketat sering juga menjadikan manusia menjadi hilang arah atau hilang identitas.

Emmons (dalam As'adi, 2010) menjelaskan bahwa ada lima karakter kecerdasan spiritual, yaitu:

1. Kemampuan untuk bangkit melampaui hal-hal yang bersifat material dan fisik.
2. Kemampuan untuk mencapai tingkat kesadaran yang lebih tinggi.
3. Kemampuan untuk mengangkat peristiwa-peristiwa biasa ke tingkat yang sakral.
4. Kemampuan untuk mengatasi masalah melalui cara-cara spiritual.
5. Kemampuan untuk bersikap baik.

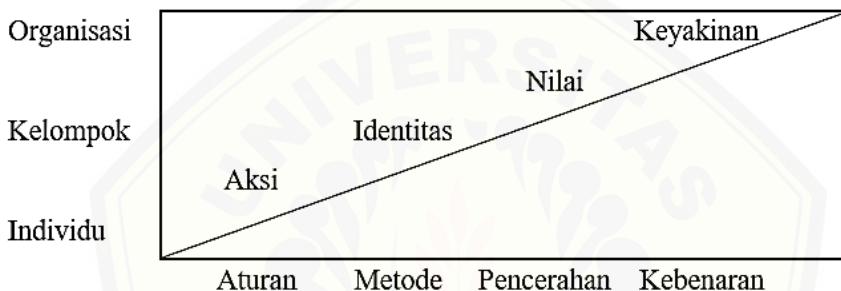
Sanerya Hendrawan (dalam Muhdar, 2015) menjelaskan tentang model spiritualitas perusahaan dengan judul yaitu Spiritualisasi

Manajemen. Spiritual manajemen didefinisikan sebagai manajemen yang mengedepankan nilai-nilai yang bersumber dari Tuhan Yang Maha Esa. Dijelaskan dalam spiritualitas organisasi dapat dijadikan ke dalam tiga dimensi. Dimensi tersebut yaitu dimensi horizontal, dimensi vertikal, dan dimensi diagonal.

Dimensi vertikal yaitu suatu dimensi yang berkaitan dengan suatu tingkatan sistem yang dijadikan objek dalam spiritualitas. Objek dalam spiritualitas tersebut adalah individu, kelompok, serta organisasi. Seorang individu merupakan sebuah lingkup terkecil di dalam pembentukan sistem dan merupakan urutan pertama yang memfokuskan tentang spiritualitas terhadap dirinya sendiri. Perubahan yang mendasari terhadap tingkat kesadaran seorang individu mengenai tujuan-tujuan hidupnya, nilai-nilai yang dijalankannya, serta misi kehidupan dijadikan sebuah syarat utama dalam perubahan organisasi dan kelompok.

Dimensi horizontal yaitu suatu dimensi yang membahas mengenai aturan-aturan, metode atau jalan, pencerahan serta kebenaran. Dimensi horizontal tersebut adalah sebuah analogi dari pengkonsepan dari kaum sufi dalam perjalanannya menggapai pengalaman spiritual yang tinggi dengan istilah *thariqah*, *syariah*, *haqiqah*, *ma'rifah*. Selanjutnya yaitu dimensi diagonal merupakan dimensi yang memiliki penyatuan dari berbagai unsur-unsur kehidupan yang terpisah, yaitu unsur nilai dan keyakinan, (*what they most value and belief*), atau unsur pikiran (*mind*), badan (*body*), dan ruh (*spirit*) atau fisik (*physical*), aksi (*people do*), identitas (*who they are*), intelektual (*intellectual*), perasaan (*emotional*),

dan kehendak (*volitional*). Kemudian dapat disimpulkan yang merupakan penyatuan dari dimensi materiil dengan dimensi spiritual yaitu antara kehidupan dunia dengan kehidupan akhirat. Dimensi vertikal, dimensi horizontal serta dimensi diagonal dapat dilihat pada Gambar 2.2 Spiritualisasi Perusahaan, sebagai berikut:



**Gambar 2. 2** Spiritualisasi Perusahaan

Sumber: Muhdar, 2015

Interaksi spiritualisasi suatu organisasi secara simultan atau pada saat waktu yang bersamaan pada berbagai unsur-unsur dalam dimensi vertikal, dimensi horizontal serta dimensi diagonal kemudian menghasilkan sebuah pendalaman, peningkatan serta perluasan kesadaran diri dari seorang individu (*expended consciousness*). Perubahan kesadaran seseorang dapat diamati secara khusus dalam bentuk pengetahuan diri (*inner knowing*), yaitu jenis kesadaran diri yang ditunjukkan dalam bentuk pemikiran imajinatif dan kreatif, perasaan intuitif, kepekaan spiritual, dan estetika perasaan. Intuisi mendalam (*deep intuition*) adalah tindakan yang menimbulkan kesadaran otentik



serta dapat bersatu dengan alam semesta dan selaras atau harmoni secara keseluruhan. Inilah yang dimaksud dengan perubahan kesadaran yang ujungnya akan menciptakan pengalaman spiritual secara universal atau kebebasan yang abadi (*perennial wisdom*).

Tim yang sukses pada tingkat kelompok dan organisasi (*winning team*), serta manajemen diri (*selfmanagement*) pada tingkat individu adalah suatu dampak penting mengenai kesadaran dalam menghadapi suatu perubahan demi terciptanya penguasaan diri (*personal mastery*) yang baik. Ketiga hal tersebut adalah merupakan unsur-unsur penting yang diperlukan untuk organisasi korporat menjadi lebih efektif. Lingkungan organisasi yang semakin kompetitif dalam hal kemanusiaan, lingkungan, dan sosial yang semakin meningkat. Selama ini, metode dan imbalan yang ditemukan dalam administrasi tradisional tidak dapat dimanfaatkan sebagaimana mestinya dalam hal menghadapi kombinasi terkait dengan tantangan secara efektif.

Tujuh tanda individu memiliki kecerdasan spiritual (Zohar dan Marshall, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Mengenal Diri Sendiri

Individu yang cerdas secara spiritual memahami tentang diri sendiri dan betapa saling terhubungnya semua di dunia. Menyimpan kekurangan untuk diri sendiri serta bersikap cukup rendah hati untuk mengakuinya, dan berusaha dalam memperbaikinya.

## 2. Tidak Terikat pada Kebendaan dan Hal yang Bersifat Duniawi

Individu yang cerdas secara spiritual memahami bahwa harta benda di dunia ini bersifat sementara. Oleh karena itu, jangan mendasarkan kesenangan atau kesejahteraan pada orang lain, jabatan, atau harta benda duniawi. Bahkan jika apa yang kita alami mungkin tampak bagi orang lain sebagai penderitaan, ingatlah untuk menikmati perjalanan yang ditawarkan kehidupan. Tertarik pada barang-barang yang lebih besar dan lebih nyata atau hal-hal spiritual.

## 3. Pemaaf

Individu yang tidak pernah menyimpan dendam atau membiarkan perlakuan kasar dari orang lain yang memengaruhinya, sebagaimana seseorang tidak mengizinkan hatinya terluka. Sudah merasa cukup baik terhadap diri sendiri, jadi apa yang dilakukan orang lain dirasa tidak penting.

## 4. Mempunyai Emosi Stabil

Emosi yang stabil adalah hasil dari pengambilan keputusan yang bijak tentang apa yang dapat dikelola dan apa yang harus dilepaskan, tidak berarti bahwa seseorang tidak pernah mengalami dinamika kehidupan. Memahami bahwa ada tujuan hidup yang jauh lebih dalam dan tantangan yang dihadapi yang sekarang tidak disadari.

5. Memberi dan Mencintai Tanpa Syarat

Penuh kasih sayang dan tanpa pamrih membantu orang lain, individu yang penuh kasih sayang akan melepaskan anggapan bahwa seseorang yang telah membantu akan dapat membantu kembali di kemudian hari.

6. Menjalani Hidup dengan Seimbang

Memahami bahwa ada banyak segi kehidupan dan mampu menyeimbangkan semuanya sehingga tidak ada yang lebih berat daripada yang lain. Memahami bahwa hati nurani yang merupakan bagian dari kodrat manusia harus diungkapkan melalui tindakan. Dengan kata lain, cita-cita hidup yang seimbang ditunjukkan melalui tindakan nyata.

7. Percaya dan Berserah Diri Jika Ada Kekuatan yang Lebih Besar Dari Diri Sendiri

Mengikuti arus kehidupan apa pun yang terjadi selalu berikan yang terbaik, tetapi ingat bahwa jika sesuatu tidak berjalan sesuai rencana, biasanya itu berarti sesuatu yang lebih besar sudah di depan mata, jadi teruslah berjuang. Jangan risau tentang kejadian masa depan yang tidak jelas dan sebaliknya, jalani hidup di masa sekarang.

Karyawan dengan kecerdasan spiritual tinggi mampu memahami segala yang telah terjadi serta permasalahan yang terjadi dalam hidupnya. Melalui makna secara baik seorang individu akan dapat membangunkan jiwa untuk bersikap serta bertindak secara baik.

Pimpinan dapat mempersiapkan diri untuk membantu para anggotanya agar produktif dan berguna sekaligus membantu anggotanya menemukan makna dan kepuasan pribadi dalam pekerjaan. Kecerdasan spiritual memungkinkan individu agar berpikir kreatif, berwawasan luas, intuitif, pintar, dan memiliki kesadaran.

#### **D. Indikator Kecerdasan Spiritual**

Kecerdasan spiritual memiliki beberapa indikator penting yang terkandung dalam kecerdasan spiritual yang dapat dijadikan prinsip atau pemahaman dalam menjalankan kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual dapat membuat koneksi pada jiwa berdasarkan nilai moral yang ada dalam disposisi internal agar termotivasi dan bertindak sesuai langkah-langkah tertentu. Terpenuhinya konsep spiritual seorang individu berdasarkan faktor apa saja yang menjadikannya unggul perihal tanggung jawab dan peran dari seorang individu tersebut. Kecerdasan spiritual dapat dijadikan sebagai suatu acuan agar dapat membantu pengaturan perilaku ataupun motivasi sehingga spiritualitas seorang individu dapat disesuaikan dengan konsep internalisasi individu dengan spiritual yang terbaik.

Perihal indikator yang terdapat pada kecerdasan spiritual yang diperlukan di dalam suatu bisnis (Zohar & Marshall, 2015) yaitu:

1. Kejujuran

Agar dapat meraih kesuksesan pada suatu bisnis yang dimiliki maka wajib untuk memiliki kejujuran serta berkata sesuai pada kenyataan,

dan konsistensi tentang kebenaran tersebut. Kejujuran termasuk dalam hukum spiritual pada dunia bisnis. Indikator kejujuran merupakan suatu perbuatan secara jujur serta tanpa berbuat curang, dan melaksanakan pekerjaan secara benar.

## 2. Keadilan

Dapat berperilaku adil terhadap seluruh pihak-pihak terutama ketika dalam keadaan mendesak dan jika ada seorang individu bertindak secara tidak adil pastinya dapat membuat gangguan atau tidak seimbangny keselarasan di lingkungan kerja.

## 3. Mengenal Diri Sendiri

Pikiran serta motivasi merupakan suatu serangkaian yang ada pada jiwa dan fisik seorang individu yang berfungsi agar dapat dipelajari dan dipahami sebelum seorang individu berhasil menolong orang lain disekitarnya.

## 4. Fokus pada Kontribusi

Di dalam suatu organisasi biasanya memiliki sebuah aturan yang mengutamakan perihal pemberian daripada penerimaan karena pemberian adalah suatu hal yang penting kaitannya terhadap kecenderungan seorang individu lebih menuntut akan hak daripada upaya dalam memenuhi kewajibannya. Seorang individu diwajibkan agar pintar menciptakan kesadaran diri untuk lebih fokus terhadap kontribusi. Indikator fokus pada kontribusi dapat ditunjukkan dengan menunjukkan kegigihan saat melakukan pekerjaan serta fokus pada saat menjalankan tugas.

## 5. Spiritual Non Dogmatis

Pada indikator spiritual non dogmatis terdapat nilai-nilai dari kecerdasan spiritual yang mana di dalamnya memiliki kesanggupan agar berperilaku fleksibel, mempunyai kesadaran yang tinggi, kemampuan dalam memanfaatkan dan menghadapi tekanan serta mempunyai hidup yang berkualitas atas dasar visi misi serta nilai yang positif.

Kecerdasan spiritual seseorang dapat ditentukan menggunakan tiga indikator yang berbeda (Khavari, 2000), yaitu:

### 1. Pandangan Spiritual dan Keagamaan

Pandangan spiritual dan keagamaan akan menentukan kedalaman hubungan spiritual seseorang dengan sang pencipta. Interaksi dua arah dan spiritualitas seseorang terhadap Tuhannya dapat digunakan untuk mengukurnya. Tingkat pemujaan dan cinta seseorang terhadap Tuhan yang tinggal di dalam hatinya dan rasa syukur atas kehadiran-Nya merupakan ukuran spiritualitas keagamaannya. Indikator ini lebih menekankan pada penilaian kecerdasan spiritual karena diyakini bahwa tingkat keharmonisan hubungan dan spiritualitas keagamaan yang tinggi dikaitkan dengan tingkatan kecerdasan spiritual yang tinggi.

### 2. Perspektif Tentang Hubungan Sosial-Keagamaan

Spiritualitas keagamaan memiliki efek psikologis pada pola pikir sosial yang mengutamakan persatuan dan kesejahteraan sosial. Ikatan kekerabatan, kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain,

dan kemurahan hati merupakan tanda-tanda kecerdasan spiritual. Karena perilaku merupakan cerminan kondisi jiwa, pandangan sosial seseorang akan mengungkapkan tingkat kecerdasan spiritualnya. Dengan demikian, kecerdasan ini memengaruhi area yang lebih luas, khususnya interaksi manusia, daripada hanya berurusan dengan masalah spiritual atau keilahian.

### 3. Pandangan Tentang Etika Keagamaan

Etika keagamaan merupakan contoh kecerdasan spiritual yang tinggi. Etika keagamaan seseorang meningkat seiring dengan kecerdasan spiritualnya. Etika keagamaan seseorang mencakup kepatuhannya pada prinsip-prinsip moral, integritas, keandalan, kesopanan, antikekerasan, dan toleransi. Individu yang memiliki kecerdasan spiritual mampu mengenali nilai dari kehidupan yang beradab, toleran, dan santun. Ini merupakan peran mendasar dalam etika sosial karena, sebagaimana dipahami oleh orang-orang beragama, moralitas dan etika merupakan inti dari agama, dan kita sepenuhnya menyadari mengenai makna simbolis dari pencipta pada kehidupan kita sehari-hari, yang melihat atau mengawasi dan gerakan, di mana pun dan kapan pun.

Mahayana (dalam Nggermanto, 2005) beberapa indikator seseorang yang mempunyai kecerdasan spiritual tinggi, adalah:

#### 1. Hal yang Paling Hakiki adalah Kebenaran

Kebenaran merupakan sesuatu yang dijumpai setiap hari, tetapi terkadang seseorang tidak merasakannya. Seseorang yang hidup

dengan prinsip kebenaran berada di jalan menuju kesempurnaan, yang berarti hidup sesuai dengan prinsip kebenaran dan cinta terhadap kebenaran.

## 2. Prinsip Keadilan

Keadilan adalah ketika sesuatu diberikan berdasarkan haknya. Salah satu dasar sistem manusia adalah keadilan. Untuk hidup sesuai dengan konsep keadilan, seseorang harus terus-menerus mengejar kebenaran.

## 3. Prinsip Kebaikan

Menentukan kebaikan suatu prinsip sangat penting, asalkan selaras dengan nilai-nilai keadilan dan kebenaran. Kebaikan diartikan sebagai pemberian hak yang lebih besar kepada individu. Memiliki pola pikir yang berkelimpahan merupakan prasyarat untuk hidup sesuai dengan prinsip kebaikan. Keyakinan bahwa kebahagiaan masih tersedia berlimpah bagi setiap individu.

Kinerja karyawan yang baik tentunya memiliki kecerdasan spiritual dengan berbagai aspek yang menjadi ciri kecerdasan spiritual seperti sikap ramah, kreatif, kedekatan, konstruktif, rasa ingin tahu, religius, dan pengendalian diri maka kecerdasan spiritual berperan dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penyelesaian masalah nilai serta norma keagamaan merupakan fungsi dari kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual dapat menjadikan seorang individu mendapatkan kebahagiaannya yang hakiki dikarenakan terdapatnya rasa percaya diri. Setiap individu pastinya memiliki kelebihan serta



kekurangan yang mana pada kecerdasan spiritual dapat membawa seorang individu untuk dapat menyeimbangkan hubungannya dengan Tuhan Yang Maha Esa berdasarkan pada kaidah dan nilai-nilai keagamaan serta hubungannya dengan pekerjaan.





## **BAB 3**

### **PERANAN *ORGANIZATIONAL***

### ***CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

### **TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

### **KARYAWAN**

#### **A. Fenomena Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap *Employee Engagement* Karyawan**

Salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2004 tentang etika Aparatur Sipil Negara dan perencanaan sumber daya manusia, dimana perencanaan sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan pelayanan publik dengan mendayagunakan etos kerja aparatur. Fenomena yang ada yaitu, diperlukan sumber daya manusia terampil karena sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan menunjukkan kualitas dari sumber daya manusia. Seorang individu diharuskan untuk memiliki sikap yang baik dan rasa semangat dalam bekerja, dimana

karyawan yang sangat *engaged* dalam pekerjaannya akan mengungguli karyawan lain yang kurang *engaged* karena karyawan yang kurang *engaged* akan kehilangan antusiasme dan keinginan. Beberapa karyawan dengan *engagement* tinggi mengikuti kunjungan bersama deputi bidangnya dalam kegiatan forum silaturahmi pada salah satu Kementerian Republik Indonesia sesuai bidang yang terkait bersama dengan Bupati Jember. Karyawan mendapatkan pembinaan agar dalam melaksanakan tugasnya menjadi sumber daya manusia yang berkembang melalui pelatihan-pelatihan agar mampu berperan dalam jejaring bisnis di era digital, dan seluruh jajarannya dipersiapkan dengan cara mengikuti sosialisasi dan pelatihan *website* pada sumber daya manusia di dalam salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember dan dijadikan faktor penentu keberhasilan bagi kelangsungan hidup organisasi.

Budaya manajemen secara aman dan nyaman pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember dengan membicarakan hal terkait di dalam pikiran para karyawan agar tidak hanya mendengar keluhan dari para karyawan, tetapi ingin para karyawan saling memberikan umpan balik yang konstruktif dalam saran pengembangan dan berbagi informasi yang bersifat objektif agar kinerjanya lebih baik. Organisasi berkembang dengan kejujuran dan tidak ada yang dirahasiakan terutama untuk kantor pelayanan publik. Proses kinerja dengan penerapan umpan balik benar-benar efisien untuk diterapkan untuk melihat keandalan dari para karyawan dan untuk

menilai beberapa karyawan yang lebih *engaged* dibandingkan dengan karyawan yang lain. Melalui umpan balik yang selalu aktif akan mempermudah dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan.

Agar tercapainya tujuan organisasi, suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang ahli pada bidangnya dan mampu melakukan pengembangan organisasi. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan peranan yang penting. Saat ini organisasi membutuhkan sumber daya manusia berkualitas dan kompeten yang mampu memberikan kontribusi yang baik atau mengerahkan upaya terbaiknya untuk mencapai tujuannya yaitu memiliki tenaga kerja yang terampil dan cakap untuk bersaing, agar mencapai posisi yang diharapkan agar rasa memiliki seorang karyawan tersebut terhadap organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka inginkan. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya memerlukan *engagement* atau keterikatan sehingga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berarti *employee engagement* adalah sebuah faktor yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Prinsip *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), khususnya yang berkaitan dengan kinerja berkualitas di kantor-kantor pelayanan publik serta harapan para *stakeholder* dapat meningkat. Para pemangku kepentingan ini harus diperlakukan sama berdasarkan standar layanan operasional yang telah ditetapkan oleh salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember. Dengan

memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke tempat kerja maka suatu organisasi dapat mengembangkannya. Dimana harapan para *stakeholders* tersebut didasari berdasarkan informasi yang disampaikan dari karyawan satu kepada karyawan yang lain, pengalaman di masa lalu, kebutuhan pribadi, dan komunikasi internal serta komunikasi eksternal. Karyawan yang sangat berharga di dalam organisasi akan antusias di dalam melakukan pekerjaannya karena penuh antusias, berenergi dan terlibat di dalam pekerjaannya. *Employee engagement* memberikan karyawan untuk mampu mengekspresikan pendapat berdasarkan kemampuan dalam menjaga kinerjanya. Ketika karyawan merasa gembira, karyawan dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan lebih inovatif serta berkualitas lebih tinggi.

*Employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan suatu perasaan serta pikiran secara persisten atau keseluruhan yang tidak hanya berfokus pada suatu titik kejadian dari seorang individu ataupun perilaku-perilaku seorang individu (Saks, 2016). Keterikatan karyawan secara kuat beracuan terhadap resiliensi mental seorang karyawan yang tinggi saat melaksanakan pekerjaannya serta tingkatan energi dari seorang karyawan tersebut, dapat melakukan usaha dengan bersungguh-sungguh saat menyelesaikan tugas dan berusaha saat menghadapi hal yang sulit. Dedikasi beracuan terhadap segala perasaan yang bermakna, inspirasi, antusias, rasa bangga, dan tantangan-tantangan yang berhasil dihadapi oleh seorang karyawan. Absorpsi dikarakteristikan sebagai minat bakat yang secara terkonsentrasi terhadap tugas atau pekerjaan

dan sulit dilepaskannya pekerjaan tersebut dalam diri seorang karyawan. Poin terpenting untuk berpengaruhnya perilaku *psychological safety* seorang individu ialah rasa peduli serta dukungan secara penuh yang karyawan rasakan dan diberi dengan baik dari suatu organisasi ataupun pimpinannya.

*Employee engagement* adalah terikatnya hubungan antara anggota organisasi terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (Dewi et al, 2022). *Engagement* seorang karyawan dapat ditunjukkan apabila karyawan tersebut mempunyai peran di dalam pekerjaannya serta peran nyata untuk organisasi atau perusahaannya bekerja. Seorang karyawan mempunyai tingkatan kinerja atau performa yang mendukung apabila karyawan tersebut mempunyai keterlibatan yang erat terhadap organisasi yang bercirikan dengan terdapatnya rasa nyaman dan rasa suka kaitannya dengan hal-hal yang ada pada organisasi sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya tanpa ada unsur penekanan yang tentunya menjadikan seorang karyawan makin mudah untuk menggapai tujuan dari suatu organisasi. *Employee engagement* merupakan suatu hal penting agar diperhatikan yang berarti seorang karyawan pasti akan turut serta untuk berpartisipasi terhadap pekerjaannya sehingga memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebuah organisasi mempunyai karyawan dengan keterikatan tinggi pastinya akan menjadikan karyawan tersebut nyaman dalam bekerja di lingkungan kerja tersebut.

## **B. Definisi *Employee Engagement***

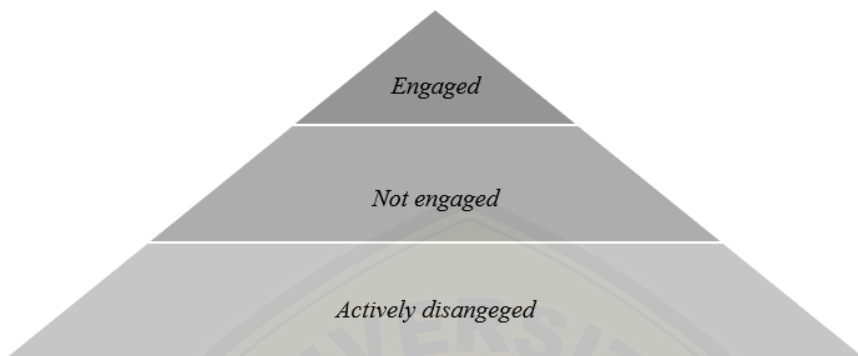
*Employee engagement* adalah hubungan yang ditunjukkan oleh fakta bahwa para karyawan terikat pada nilai-nilai yang ditetapkan di dalam suatu organisasi. (Siahaan, 2020). *Employee engagement* bisa pula diartikan sebagai bentuk wujud terdapatnya keterikatan karyawan pada tingkatan emosional tertentu di dalam sebuah organisasi (Sunhadi et al, 2020). *Employee engagement* adalah perwujudan secara sukarela atau tanpa adanya suatu paksaan dari seorang karyawan yang dijadikan patokan untuk kegiatan-kegiatan organisasi perihal promosi, investasi atau pembelian (Cintani dan Noviansyah, 2020). *Employee engagement* untuk setiap karyawan tentunya akan berkontribusi untuk kinerja atau performanya (Nurjanah, 2021). Apabila terdapat anggota organisasi dengan keterlibatan kuat terhadap pekerjaannya maka tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah dicapai.

*Employee engagement* merupakan perilaku-perilaku positif seorang karyawan untuk organisasi atau tempat perusahaannya bekerja (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2014). Karyawan dengan *engagement* yang tinggi pastinya mempunyai hubungan koneksi secara fisik, emosional, dan kognitif dengan peran-peran yang karyawan tersebut jalankan di dalam pekerjaannya (Albrecht, 2012). *Employee engagement* merupakan sebuah patokan mengenai seberapa jauh seorang karyawan berdedikasi terhadap dirinya serta loyal terhadap organisasi, pimpinan, rekan kerja, dan tugasnya (Marciano, 2012). *Engagement* merupakan



suatu pengukuran terhadap emosional seorang karyawan serta berkaitan dengan keterikatan intelektual untuk organisasi secara sukses karena diyakini dapat menjadikan suatu hasil pengukuran dan menggambarkan bilamana seorang karyawan memiliki perilaku sebagai hasil interaktif karyawan tersebut dengan organisasinya (Hewit, Bacon, dan Woodrow, 2014). *Engagement* adalah suatu keadaan yang positif, pandangan yang secara penuh terhadap kondisi pekerjaan yang memiliki karakteristik berdasarkan pada dedikasi, kekuatan, dan absorpsi (Schaufeli dan Bakker, 2013). *Engagement* adalah keadaan perasaan dan pikiran yang secara menyeluruh tidak hanya berfokus pada suatu objek kejadian seorang karyawan ataupun pada perilaku tertentu. *Engagement* mengarah terhadap tingkatan energi serta resiliensi mental yang tinggi saat seorang karyawan sedang melaksanakan tugasnya, kemauan berusaha secara totalitas di dalam pekerjaan dan tidak menyerah saat berhadapan dengan hal yang sulit karena karyawan tersebut telah merasa terikat di dalam organisasi.

Gallup Organization (dalam Lawiuci dan Mustamu, 2016) mengelompokkan tingkatan *engagement* karyawan dalam jenisnya dibagi menjadi 3 bagian, tingkatan *engagement* disajikan pada Gambar 3.1 Tingkatan *Engagement* Karyawan, sebagai berikut:



**Gambar 3.1** Tingkatan *Engagement* Karyawan

Sumber: Gallup Organization (dalam Lawiuci dan Mustamu, 2016)

Gallup Organization membagi karyawan menjadi tiga kategori berdasarkan tingkat partisipasinya (Lawiuci dan Mustamu, 2016). Kategori pertama adalah *engaged*, artinya karyawan yang terikat dan terlibat dalam organisasi merupakan pembangunnya. Ketika mengerjakan tugas apa pun yang diberikan kepada karyawan, karyawan biasanya akan bekerja dengan standar tertinggi. Karyawan seperti ini akan bersemangat mengerahkan seluruh upaya dan memaksimalkan kemampuannya untuk mendukung pengembangan organisasi. Kategori kedua adalah *not engaged*, artinya karyawan seperti ini biasanya lebih mengutamakan tugas daripada mencapai tujuan pekerjaan. Karyawan hanya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bagiannya dan jumlah yang dibayarkan organisasi. Karyawan terkadang merasa kurang bersemangat dalam bekerja dan terus-menerus menunggu arahan dari atasan. Kategori ketiga adalah *actively disengaged*, atau karyawan yang

tidak terikat. Anggota organisasi biasanya jujur tentang betapa tidak senang dan tidak puasny dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, karyawan akan terus-menerus menunjukkan penolakan dan hanya melihat kekurangan dari banyaknya pilihan yang ada.

Mc Bain (dalam Margareth dan Saragih, 2008) membahas mengenai jenis pekerjaan tidak serupa dapat mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap *employee engagement*. Faktor-faktor terkait *employee engagement* dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama. Kelompok pertama terdiri dari organisasi itu sendiri, termasuk misinya, nilai-nilainya, dan visi yang diadopsi serta citra organisasi. Budaya organisasi yang termaksud yaitu budaya komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Sebagai cita-cita organisasi, keadilan dan kepercayaan juga bermanfaat dalam mencapai *employee engagement*. Karyawan akan percaya bahwa organisasi dan pemimpin mendukung karyawan sebagai hasil dari hal ini. Kelompok kedua adalah manajemen dan kepemimpinan yaitu, proses *engagement* memerlukan sejumlah besar upaya dan dedikasi dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki berbagai bakat untuk menciptakan *employee engagement*, seperti umpan balik, penilaian kinerja, dan taktik komunikasi. Seorang pimpinan dapat mendorong *employee engagement* dengan cara ini. Kelompok ketiga berhubungan dengan *working life*, khususnya tempat kerja yang nyaman mendorong *employee engagement*.

Lingkungan kerja diharapkan akan mampu mendorong *employee engagement* dalam sejumlah situasi. Yang pertama adalah tempat kerja dengan keadilan prosedural dan distributif. Karyawan yang percaya jika diperlakukan dengan adil dan baik dalam hal prosedural ataupun keadilan distributif secara alami akan menciptakan kedekatan emosional yang kuat dengan organisasi. Kedua adalah tempat kerja dimana anggota organisasi turut serta pada saat pengambilan keputusan. Karyawan akan terpengaruh secara psikologis oleh situasi ini, karyawan akan merasa sangat dihargai oleh organisasi dan bekerja sebaik-baiknya. Ketiga, organisasi yang mempertimbangkan cara terbaik untuk membantu anggota organisasi menyeimbangkan kehidupan pribadi secara profesional.

*Employee engagement* memiliki arti yaitu, sebuah keterikatan serta antusias dari seorang karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya secara positif sebagai bentuk-bentuk keterikatan seorang karyawan terhadap organisasinya. Dedikasi mengarah terhadap rasa yang penuh dengan makna, antusias dalam bekerja, menginspirasi rekan kerja yang lain, rasa bangga terhadap organisasi, dan dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan. Absorpsi diartikan dengan kepekaan, kesabaran terhadap tugas, dan kemampuan untuk melepaskan diri dari tugas. *Employee engagement* merupakan keadaan seorang karyawan dalam melaksanakan perannya dan memiliki kemampuan berkomunikasi secara emosional, fisik, dan kognitif. *Employee engagement* juga disebutkan sebagai kemauan untuk menyatukan diri

karyawan dengan pekerjaannya, memberikan penuh atas waktunya serta mampu memberikan energi untuk tugasnya. Karyawan beranggapan bahwa pekerjaan adalah bagian penting dari dirinya.

### **C. Dimensi *Employee Engagement***

*Employee engagement* memiliki dimensi-dimensi seorang individu ataupun kelompok yang tampak berada di dalam sebuah pemikiran disaat seorang karyawan melakukan pekerjaannya berdasarkan pada keterikatan karyawan. *Employee engagement* berkontribusi terhadap pekerjaan dilihat dari antusiasme, ketekunan, dedikasi, dan penghayatan dalam bidang pekerjaannya. Kondisi psikologis atau afektif berupa pengembangan sikap atau kinerja dalam bentuk pekerjaan, peran kinerja, dan perilaku organisasi dikenal sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* memiliki kekuatan untuk meningkatkan kontribusi dari anggota organisasi serta loyalitas, yang menurunkan kemungkinan karyawan akan memutuskan untuk keluar dari organisasi atas kemauannya sendiri. (Macey dan Scagneider, 2008).

Dimensi yang memengaruhi *employee engagement* (Saks, 2016), antara lain:

1. Karakteristik Pekerjaan atau *Job Characteristic*.

Karakteristik pekerjaan adalah aspek yang memengaruhi *employee engagement* yang mana sebuah tugas dideskripsikan mengenai identitas tugas, keterampilan, serta umpan balik karyawan terhadap organisasi.

2. *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Perceived Supervisor Support* (PSS).

Pentingnya untuk memberikan dampak pada *psychological safety*, atau seberapa banyak kepedulian serta dukungan yang karyawan terima terkait dengan hubungan timbal balik dari seorang pimpinan ataupun organisasi terhadapnya. *Perceived organizational support* (POS) berpedoman terhadap rasa yakin dari diri karyawan bahwasanya suatu organisasi menilai peran atau keterlibatan karyawan dan perhatian terhadap kesejahteraannya. Dukungan-dukungan diberikan oleh organisasi yang ditujukan terhadap para karyawannya akan membuat para karyawan merasa sangat dihargai dan bernilai.

3. *Reward and Recognition*.

Suatu keadaan dimana pada saat sebuah organisasi memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawannya, karyawan tersebut merasakan bahwa sudah wajib untuk memberikan respon positif dengan meningkatkan *engagement* sesuai dengan hukum timbal balik yang sesuai dengan apa yang karyawan tersebut dapatkan dari organisasi.

4. *Distributive Justice and Procedural Justice*.

*Distributive justice* mengacu pada gagasan tentang keadilan dalam proses pengambilan keputusan. *Procedural justice* adalah gagasan tentang keadilan dalam proses-proses pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi. Seorang karyawan akan merasa lebih

*engaged* dalam organisasinya dan berkewajiban untuk bertindak dengan benar jika karyawan percaya bahwa pimpinannya menghargai keadilan.

*Employee engagement* yang tinggi dalam suatu organisasi akan menghasilkan karyawan yang sangat antusias terhadap pekerjaannya, memiliki kemampuan pengaturan emosi yang baik, dan nantinya dapat menciptakan emosi positif serta rasa keterikatan perasaan (afeksi). Hal ini akan meningkatkan *employee engagement* terhadap karyawan lainnya, begitu pula sebaliknya. *Employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterlibatan dengan organisasi, keterlibatan dengan manajer, penyelarasan strategis, dan kompetensi (Guevara, 2016). Keempat faktor tersebut terlihat pada Gambar 3.2 Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*, sebagai berikut:



**Gambar 3. 2** Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Sumber: Guevara, 2016

Berdasarkan gambar tersebut terdapat beberapa faktor untuk melibatkan karyawan yang dapat membantu pimpinan mengarahkan karyawan menuju kinerja yang unggul. Faktor-faktor *employee engagement* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterlibatan dengan Organisasi

Karyawan harus mengetahui pada organisasi mana dirinya akan terlibat. Pimpinan harus menunjukkan kepada karyawan tujuan, nilai, prinsip organisasi.

2. Keterlibatan dengan Pimpinan

Pimpinan adalah pendorong *employee engagement*. Jika karyawan tidak *engaged* dengan pimpinannya, kinerja karyawan tidak akan



sesuai dengan yang diharapkan. Pimpinan harus memotivasi karyawannya dan membangun hubungan positif dengan karyawan untuk meningkatkan tingkat *engagement* dan mencapai kinerja tinggi.

### 3. Penyelarasan Strategis

Penyelarasan strategis merupakan proses menghubungkan strategi dan lingkungan organisasi dengan struktur dan sumber daya organisasi. Penyelarasan strategis mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan kontribusi masyarakat terhadap keberhasilan organisasi. Pimpinan yang menyelaraskan organisasinya secara strategis, membuat karyawannya mengetahui bagaimana agar dapat berkontribusi terhadap tujuan strategis. Karyawan yang *engaged* karena berkontribusi dengan keterampilan dan pengetahuan untuk membangun bisnis yang sukses.

### 4. Kompetensi

Karyawan mengacu pada keterampilan atau pengetahuan yang mengarah pada kinerja yang unggul. Karyawan memerlukan pelatihan untuk mengembangkan kompetensinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya pada tingkat yang lebih tinggi. Pimpinan harus menumbuhkan budaya pembelajaran dan pengembangan sehingga karyawan *engaged* untuk memperbarui, meningkatkan, dan memperluas kompetensi karyawan sehingga organisasi dijalankan oleh orang-orang yang kompeten.

*Employee engagement* merupakan pendorong penting bagi kinerja karyawan. *Employee engagement* harus menjadi prioritas utama pada agenda manajemen suatu organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja karyawan yang baik pastinya mempunyai seorang karyawan yang dapat terlibat dengan tinggi. Para karyawan yang terlibat di dalam suatu organisasi pastinya memiliki pemimpin yang hebat.

Ada 6 tingkatan *engagement* (Hodgson, 2021), masing-masing memberikan nilai yang sesuai bagi karyawan, sebagai berikut:

1. Hadir Seperlunya

Bentuk *engagement* yang paling rendah, dimana seorang karyawan hanya bekerja dalam arti fisik saja. Terkadang di dalam organisasi sektor publik yang metrik kerjanya hanyalah jam kehadiran. Karyawan yang hanya hadir seperlunya kemungkinan besar tidak *engaged* terhadap organisasi.

2. Mendengar

Untuk meningkatkan karyawan dalam rantai nilai, karyawan perlu merasa memiliki hak untuk bersuara. Masukan dari para karyawan tentang apa yang dapat dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih baik atau bagaimana hal-hal tersebut dapat ditingkatkan. Pimpinan harus mencari tahu apa yang penting untuk karyawan dan meluangkan waktu untuk benar-benar mendengarkan dan belajar bersama.

3. Tertantang

Pada titik tertentu seorang karyawan telah dengan bebas menerima perannya dengan perasaan gembira. Di banyak lingkungan organisasi sangat tepat untuk menantang karyawan yang setelah mendengarnya tidak mau mengembangkan sikap yang lebih positif. Setiap pemimpin wajib untuk memberikan *feedback* terhadap karyawannya. Lebih produktifnya seseorang cenderung bereaksi dengan baik terhadap tantangan yang positif. Pemimpin yang baik akan menantang karyawannya untuk bertumbuh secara pribadi guna meraih lebih banyak hal. Karyawan yang merespons tantangan ini akan memberikan nilai tambah dan kemungkinan besar akan berdampak positif untuk organisasi.

#### 4. Terpercaya

Hasil dari tahap tantangan adalah berkembangnya kepercayaan yang lebih dalam. Ketika kepercayaan sudah terbangun, maka pada tingkat pengambilan keputusan akan berlangsung cepat serta nilai yang diberikan juga akan meningkat.

#### 5. Terlibat

Berdasarkan tingkat kepercayaan yang pada akhirnya akan terus berkembang membuat hasil yang memuaskan baik bagi organisasi maupun karyawan. Pekerjaan dipandang sebagai tempat yang positif dan bermanfaat untuk dilakukan. Karyawan yang benar-benar *engaged* kemungkinan besar akan bekerja lebih tinggi dari pekerjaannya yang sekarang.

## 6. Hadir Sepenuhnya

Pada tingkat tertinggi, karyawan terbaik akan hadir sepenuhnya membawa versi terbaik dari dirinya ke tempat kerja. Karyawan akan menghasilkan nilai komersial yang besar, dikelompokkan ke dalam tim-tim yang berdaya dan menambah budaya kerja yang tinggi untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik.

*Employee engagement* merupakan sebuah masalah yang kompleks, karyawan memiliki kebutuhan yang sangat beragam di tempat kerja sehingga para pimpinan harus memiliki pandangan yang luas. Informasi dapat digunakan untuk membantu pimpinan dan karyawan menjadi lebih baik. Sistem umpan balik harus menjadi lebih baik dengan mengirimkan dorongan, peringatan, dan saran untuk dapat ditindaklanjuti kepada para pemimpin dan timnya. Umpan balik yang ada dapat berkembang menjadi pengembangan manajemen yang dapat berubah menjadi sistem manajemen yang nyata untuk membantu organisasi dalam melakukan perbaikan, disajikan dalam Gambar 3.3 *The Irresistible Organization: The Manager Role* / Organisasi yang tidak dapat ditolak: Peran manajer (Bersin, 2019), sebagai berikut:

Pekerjaan yang Berarti	Menangani pada Manajemen	Lingkungan Produktif	Peluang Pertumbuhan	Kepercayaan pada Pemimpin	Kesehatan dan Kesejahteraan
Otonomi	Penetapan tujuan yang jelas	Lingkungan kerja yang fleksibel	Mobilitas bakat yang difasilitasi	Misi dan tujuan	Keselamatan dan keamanan
Seleksi agar sesuai	Pembinaan dan umpan balik	Budaya organisasi yang kuat	Pertumbuhan karir di banyak jalur	Kepercayaan investasi kepada orang lain	Kebugaran dan kesehatan
Tim kecil	Pengembangan kepemimpinan	Ruang kerja fleksibel terbuka	Pengembangan diri dan formal	Transparansi dan komunikasi	Kesejahteraan keuangan
Waktu untuk bersantai	Manajemen kinerja modern	Budaya yang inklusif dan beragam	Budaya belajar dengan dampak tinggi	Inspirasi	Kesehatan dan dukungan psikologis

**Gambar 3.3** *The Irresistible Organization: The Manager Role*

Sumber: Bersin, 2019

Di beberapa organisasi pimpinan mengelola karyawannya secara mikro sehingga karyawan kurang mengetahui kewajibannya dan menjadikan karyawan kesulitan untuk menentukan prioritas. Lingkungan kerja yang tidak tenang juga dapat menjadikan karyawan menjadi tidak produktif. Di beberapa organisasi juga ada beberapa karyawannya yang tidak mengikuti pemimpinnya. Permasalahan ini seringkali menjadi masalah holistik di setiap organisasi, maka dari itu pemimpin harus membuat karyawan merasa *engaged* pada organisasi. *Employee engagement* dan umpan balik itu penting sebagai rencana tindakan dalam perencanaan organisasi. *Employee engagement* benar-benar

mendorong keterikatan karyawan dengan memberikan perhatian untuk melakukan sesuatu agar membuat pekerjaan menjadi lebih baik. Dibutuhkan perpaduan antara budaya dan teknologi untuk memastikan bahwa para pemimpin senior peduli terhadap karyawan.

Rencana tindakan berbentuk dorongan dan saran akan mengarahkan pimpinan untuk mempelajari cara bekerja yang lebih baik. *Employee engagement* ditargetkan langsung oleh karyawan itu sendiri. Umpan balik antara pimpinan dan karyawan menjadi sistem perubahan perilaku yang hampir seluruhnya didasarkan pada setiap pekerjaan karyawan. Pimpinan yang menggunakan rencana tindakan dapat meningkatkan *employee engagement* dan karyawan yang percaya bahwa pimpinan akan mengambil tindakan atas masukan dari para karyawan. Sistem pengembangan kepemimpinan generasi baru akan mendapatkan tips tentang cara meningkatkan kinerja dan organisasi serta karyawannya menjadi lebih baik seiring berjalannya waktu. *Employee engagement* dan umpan balik merupakan sistem manajemen baru yang membantu para pemimpin di semua tingkatan memantau dan meningkatkan kinerja dalam banyak cara. Jika pimpinan menciptakan budaya organisasi dan tinjauan setelah tindakan serta diskusi umpan balik terbuka maka akan menjadikan organisasi berjalan lebih baik.

#### **D. Indikator *Employee Engagement***

*Employee engagement* memiliki beberapa indikator penting yang terkandung dalam *employee engagement* yang dapat dijadikan prinsip

atau pemahaman dalam menjalankan *employee engagement*. *Employee engagement* berfungsi sebagai salah satu variabel agar tercapainya misi atau tujuan pada suatu organisasi, melaksanakan strategi serta menciptakan hasil usaha berkualitas (Olongo dan Sofian, 2013). *Employee engagement* perlu menjadi proses yang terus dievaluasi, dinilai, disempurnakan, dan dipraktikkan. *Employee engagement* merupakan pendekatan kinerja agar dapat dipastikannya seorang karyawan memiliki keterikatan sebagai nilai organisasi serta tujuan organisasi, dan dijadikan motivasi agar dapat berkontribusi demi tercapainya suatu tujuan dari organisasi.

Indikator dari *employee engagement* (Schaufeli dan Bakker, 2013) antara lain:

1. Kekuatan

Kekuatan merupakan suatu indikator yang berdasarkan pada resiliensi mental serta energi yang tinggi saat seorang karyawan sedang menjalankan pekerjaannya, mau untuk bersungguh-sungguh di dalam menyelesaikan tugasnya dan tetap semangat jika menghadapi hal yang sulit. Seorang karyawan yang memiliki kekuatan tinggi umumnya mempunyai stamina serta energi yang tinggi. Sedangkan seorang anggota organisasi dengan kekuatan rendah umumnya mempunyai stamina serta semangat yang rendah ketika menyelesaikan pekerjaan.

## 2. Dedikasi

Dedikasi merupakan suatu acuan terkait dengan perasaan yang bermakna, antusias dalam bekerja, sosok seorang karyawan yang inspiratif, bangga terhadap organisasi, dan dapat menyelesaikan tantangan pekerjaan. Seorang karyawan dengan dedikasi tinggi biasanya dapat kuat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dikarenakan terdapat pengalaman yang bermakna, ide yang menginspirasi, dan pekerjaan yang menantang. Seorang karyawan harus antusias serta bangga terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi rendah biasanya tidak dapat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dikarenakan tidak mempunyai pengalaman yang bermakna, tanpa adanya ide yang menginspirasi, dan tidak adanya pekerjaan yang menantang bagi karyawan tersebut. Bisa dikatakan bahwa para karyawan tidak antusias serta tidak bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya.

## 3. Absorpsi

Absorpsi merupakan indikator yang berarti konsentrasi penuh, antusias terhadap pekerjaan, dan sulit untuk berhenti bekerja. Seorang karyawan yang menunjukkan daya serap yang tinggi biasanya akan merasa senang dengan pekerjaannya serta sulit untuk melepaskan pekerjaan tersebut, begitu juga sebaliknya.

Bakker dan Demerouti (dalam Anggraini, 2016) menjelaskan tentang beberapa indikator dari *employee engagement*, yaitu:



1. *Job Resources* (Sumber Daya Kerja)

Aspek organisasional, sosial, psikologis, dan fisik suatu pekerjaan yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan tuntutan pekerjaan sebagai reaksi terhadap konsesi psikologis yang diberikan oleh karyawan, disebut sebagai *job resources*.

2. *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi)

Evaluasi diri yang positif dikaitkan dengan pola kecerdasan emosional seseorang dan meningkatkan ketahanan mental, terkait dengan *personal resources*.

3. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

*Job demands* yang ditetapkan oleh organisasi berpotensi meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, hal itu berdampak pada *employee engagement*.

4. *Peers* (Teman Sebaya)

Seseorang dapat meningkatkan rasa kesungguhan dalam bekerja dan meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja karena adanya dukungan dari teman sejawat.

Anita. J (dalam Handoyo dan Setiawan, 2017) menjelaskan beberapa indikator *employee engagement*, yaitu:

1. Lingkungan Kerja

Segala hal yang berkaitan dengan aktivitas karyawan di kantor disebut sebagai lingkungan kerja. Lingkungan kerja dimulai dengan lingkungan fisik dan budaya organisasi, dan berlanjut dengan

layanan tambahan seperti asuransi ketenagakerjaan dan kesehatan. Ada dua jenis lingkungan kerja yaitu fisik dan non-fisik. Aspek fisik tempat kerja mencakup hal-hal seperti warna dinding dan pencahayaan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi merupakan contoh lingkungan kerja non-fisik.

## 2. Kepemimpinan

Bakat atau kekuatan yang ditunjukkan oleh tindakan seseorang saat memimpin. Kemampuan untuk memengaruhi orang lain adalah salah satu dampak dari gaya kepemimpinan. Dampak yang diharapkan dalam suatu pekerjaan atau organisasi pun tercipta. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa mengelola suatu tugas atau organisasi biasanya membutuhkan seseorang dengan mentalitas kepemimpinan.

## 3. Tim dan Hubungan Rekan Kerja

Rekan kerja adalah individu yang berbagi tempat kerja dan bekerja sama dalam area kerja yang sama. Jika rekan kerja ramah dan bersedia bekerja sama dapat menjadi salah satu penggerak jam kerja. Sebaliknya, jika rekan kerja tidak menyenangkan, lingkungan kerja dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan.

## 4. Pelatihan dan Perkembangan Karir

Pelatihan merupakan segala aktivitas-aktivitas yang diciptakan dalam rangka membentuk karyawan yang ahli pada bidangnya sehingga menambah pengalaman terkait pelatihan yang pernah diikuti serta menambah pengetahuan baru ataupun untuk merubah

cara pandang seorang karyawan. Pengembangan karir adalah penyiapan seorang karyawan agar dapat mengemban penyelesaian tugas yang berbeda-beda atau lebih sulit pada suatu organisasi.

5. Kompensasi

Segala sesuatu yang diperoleh, baik dalam bentuk produk atau jasa, dianggap sebagai kompensasi. Istilah kompensasi juga merujuk pada manfaat apa pun, baik langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang tunai ataupun barang yang diterima karyawan dari organisasi atas kerja keras atau jasanya yang berhubungan kuat dengan kompensasi finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada individu berdasarkan pengaturan pekerjaannya.

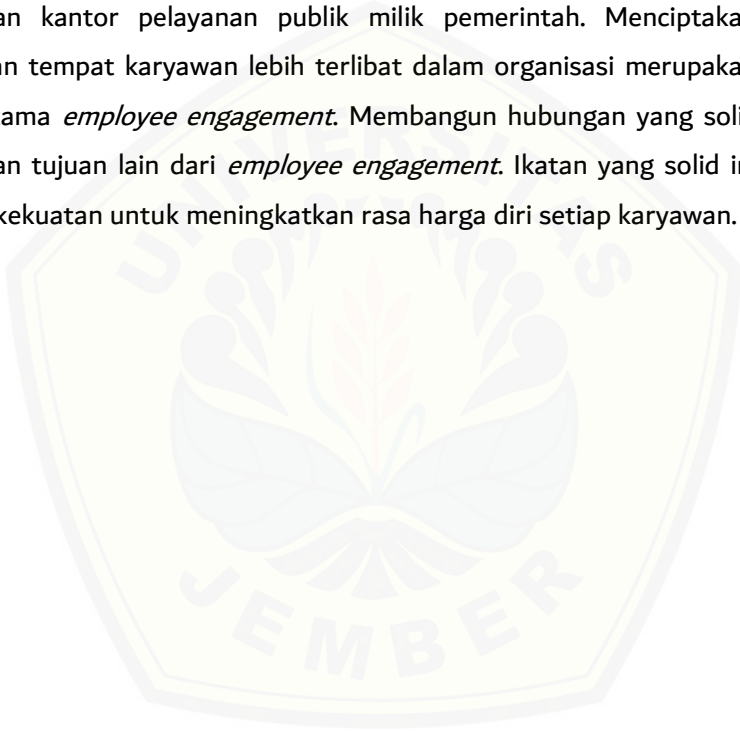
6. Kebijakan Organisasi

Formulasi umum yang terdiri dari konsep, norma, dan pola, kebijakan organisasi mewakili pemikiran individu atau organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan berbasis manajemen pengetahuan.

7. Kesejahteraan Kerja

Kesejahteraan kerja merupakan timbal balik atau balas jasa berbentuk material serta non material yang organisasi diberikan terhadap seorang karyawan yang didasarkan pada kebijaksanaan, bertujuan untuk memperbaiki serta mempertahankan kondisi mental dan fisik seorang karyawan supaya dapat produktif dalam bekerja.

*Employee engagement* memengaruhi profitabilitas dan operasi organisasi, hal ini biasanya lebih penting di tingkat organisasi. Namun, *employee engagement* akan membantu para pimpinan memahami kebutuhan anggotanya, terlepas dari apakah organisasi tersebut merupakan kantor pelayanan publik milik pemerintah. Menciptakan lingkungan tempat karyawan lebih terlibat dalam organisasi merupakan tujuan utama *employee engagement*. Membangun hubungan yang solid merupakan tujuan lain dari *employee engagement*. Ikatan yang solid ini memiliki kekuatan untuk meningkatkan rasa harga diri setiap karyawan.



## **BAB 4**

# **PERANAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN**

### **A. Fenomena Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Fungsi, dan Tugas Eselon I Kementerian Negara, pasal 552, 553, dan 554. Kementerian bertugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara sesuai dengan bidangnya dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementeriannya. Kementerian juga menyelenggarakan dan melaksanakan fungsi teknis pemberdayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kementerian menetapkan kebijakan dan merumuskan kebijakan-kebijakan yang digunakan. Kementerian juga melakukan pengelolaan barang milik negara yang

menjadi tanggung jawab Kementerian yang terkait. Sebagai salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember, instansi dikelola dengan berpedoman pada tanggung jawab dan tugas Kementerian sebagai pedomannya.

Fenomena yang ada yaitu, dalam mencapai suatu tujuan organisasi pastinya memerlukan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas diketahui dari kinerja para karyawannya. Seorang karyawan diharuskan untuk mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi yang mana komitmen tercipta dari kebutuhan pribadi para karyawan terhadap organisasi kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dengan total dalam melaksanakan pekerjaan serta meningkatkan kualitas diri yang baik dan dengan melakukan kunjungan kerja ke Kementerian Republik Indonesia terkait yang bertujuan untuk mensinergikan dan mengkonsultasikan program dan kegiatan antara pusat dan daerah dalam mewujudkan modernisasi serta ekonomi bertumbuh yang nantinya akan meningkatkan komitmen para karyawan dalam bekerja. Potensi sumber daya manusia tersebut harus mampu dikelola dengan baik agar berkesinambungan dengan visi salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember yaitu untuk menjadi penggerak perekonomian yang mandiri, tangguh, dan berdaya saing serta mewujudkan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat yang berkeadilan sesuai dengan misi organisasi. Kinerja optimal dengan menggunakan *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) yang terkait dengan integritas bekerja secara maksimal, sungguh-sungguh, dan bersemangat.

Dimanapun suatu organisasi pastinya memiliki komitmen organisasi yang seharusnya untuk dilaksanakan oleh keseluruhan karyawan pada organisasi tersebut, komitmen organisasi nantinya dapat menciptakan integritas seorang karyawan. Para karyawan terkadang mengalami stres yang disebabkan oleh timbulnya tekanan-tekanan dari pekerjaannya, *deadline* tugas yang seharusnya dikerjakan dengan tepat waktu ataupun target tinggi dari pekerjaan tersebut yang mengharuskan agar komitmen organisasi pada diri setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sangatlah dibutuhkan. Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang tinggi dari seorang karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi yang berarti seorang karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk dapat bekerja demi menjaga nama baik organisasi serta yakin dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi tersebut. (Luthans, 2005). Anggota organisasi berpegang teguh pada komitmen organisasi pastinya dapat memberikan kinerja terbaik dikarenakan seorang karyawan tersebut telah memahami mengenai nilai-nilai dari komitmen serta tujuan dari organisasi tersebut.

Komitmen organisasi karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember dikaji berdasarkan lama bekerja karyawan, dapat diartikan dengan berhasil atau tidak berhasilnya organisasi di dalam penunangan pencapaian-pencapaian komitmen organisasi. Tabel 4.1 Lama Bekerja Karyawan pada Salah Satu

Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember, disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 1** Lama Bekerja Karyawan pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1-5 Tahun	10	17,8
6-10 Tahun	24	42,8
11-15 Tahun	12	21,4
15-20 Tahun	8	14,2
>20 Tahun	2	3,8
Total	56	100

Sumber: data primer diolah oleh peneliti, 2023

Pada tabel tersebut ditunjukkan perihal lama bekerja karyawan dalam rentang kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 10 karyawan (17,8%), lama bekerja karyawan 6-10 tahun yaitu sebanyak 24 orang (42,8%), lama bekerja karyawan 15-20 tahun yaitu sebanyak 8 orang (14,25), dan lama bekerja karyawan > 20 tahun yaitu sebanyak 2 orang (3,8%). Karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember telah melaksanakan komitmen organisasi dengan baik dan sesuai dalam melaksanakan pekerjaan dengan menerima tujuan organisasi sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang optimal misalnya karyawan selalu tertarik terhadap nilai-nilai, tujuan, serta sasaran dari instansi. Karyawan selalu bersungguh-sungguh atas nama organisasi serta peningkatan kualitas diri sehingga karyawan profesional



dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan juga mempunyai rasa ingin untuk bertahan menjadi anggota pada organisasi dengan mencintai pekerjaan yang dilakukan dan berusaha agar tidak kehilangan tempat di organisasi atau pekerjaannya.

Steer (dalam Wahyudi, 2018) menjelaskan tentang tahapan komitmen organisasi yang dibagi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama (*organization entry*) yaitu merupakan sebuah tahapan dimana seorang individu memilih suatu organisasi yang ingin dimasukinya. Organisasi tersebut dirasa telah sesuai dengan profesi, nilai-nilai, karir karyawan dengan organisasi. Meskipun kedua belah pihak sekarang terlibat dalam proses seleksi dimana organisasi memilih calon karyawan yang nantinya bekerja di dalam organisasi tersebut dan seorang calon karyawan memilih organisasi yang akan dipilihnya untuk bekerja.

Tahapan kedua (*organizational commitment*) yaitu merupakan sebuah tahapan dimana seorang individu menetapkan keseriusannya untuk terlibat dengan organisasi. Tahapan ini akan dapat mengetahui tingkatan dimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan tujuan, sasaran, dan nilai-nilai organisasi dan merasa termotivasi untuk bekerja keras untuk memenuhinya. Komitmen seorang karyawan terlihat jelas pada titik ini, yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi atau komitmen yang rendah. Perlunya seorang karyawan mendapat perhatian-perhatian khusus dari organisasi agar dapat memungkinkan terjadinya penurunan atau degradasi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Tahapan ini ditandai dengan adanya masalah-

masalah pada seorang karyawan ataupun organisasi sehingga organisasi memerlukan sebuah evaluasi untuk mencari faktor yang menyebabkan masalah-masalah tersebut dan melakukan strategi supaya organisasi dapat mengembalikan komitmen para karyawan agar tetap tinggi.

Tahapan ketiga (*propensity*) mengarah pada kecenderungan seorang karyawan dengan kondisi tinggi atau rendah komitmen yang dimilikinya terhadap organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen rendah biasanya memiliki motivasi yang rendah serta kinerja yang buruk dan keterlibatannya juga rendah atau berada pada titik kulminasi tertentu seorang karyawan tersebut menginginkan untuk keluar dari organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen tinggi cenderung akan lebih berdedikasi pada organisasinya karena kuatnya motivasi yang menjadikan kinerja mengalami peningkatan serta terlibat dalam interaksi-interaksi organisasi yang tinggi bahkan disaat titik kulminasi tertentu. Para karyawan selalu berkorban agar tujuan organisasi dapat tercapai karena jika tujuan suatu organisasi dapat tercapai adalah kepuasan bagi para karyawan.

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) menyatakan bahwa *organizational commitment is the degree to which employee believe desire to remain with the organization and believe in accept organizational goals* yang berarti bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan karyawan dengan akan tetap bertahan untuk organisasi dan menerima tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan rasa ingin dari para anggota untuk tetap bertahan sebagai

anggota dalam suatu organisasi dengan bersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Anggota organisasi bersikap untuk bertahan di organisasi dan berkontribusi terhadap misi, keyakinan, dan tujuannya disebut sebagai komitmen. (Alwi, 2001). Diperjelas pula bahwa komitmen merupakan bentuk kesetiaan yang lebih autentik, ditunjukkan oleh seberapa banyak waktu, tenaga, dan tanggung jawab yang disumbangkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. Definisi Komitmen Organisasi**

Seorang karyawan yang ingin bertahan dan mendukung organisasi serta tujuannya berada di dalam organisasi tersebut dikatakan memiliki komitmen organisasi. (Robbins *and* Judge, 2012). Komitmen organisasi adalah bentuk motif atau hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota suatu organisasi serta ingin melakukan banyak pekerjaan atas nama organisasi dan sangat yakin dengan tujuan dan nilai-nilainya (Luthans, 2002). Keterlibatan karyawan dalam organisasi disebut sebagai komitmen organisasi serta ingin tetap bertahan sebagai anggotanya dengan rasa setia dan bersedia untuk bekerja dengan maksimal terhadap organisasi tempatnya bekerja (Greenberg *and* Baron, 2003). Dari berbagai definisi yang telah diberikan bahwa komitmen organisasi mengacu pada tujuan dan prinsip organisasi yang diterapkan terhadap para karyawan yang bertujuan supaya para karyawan dapat mengetahui nilai yang terdapat pada organisasi tempatnya bekerja dan supaya para

karyawan termotivasi untuk tetap mengabdikan diri serta bekerja secara baik-baik.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan tentang pemahaman keberadaan hubungan pertukaran antara individu dan organisasi merupakan komponen penting dari komitmen organisasi. Karyawan berkomitmen pada organisasi tempatnya bekerja sebagai imbalan atas gaji dan tunjangan yang diterima dari organisasi. Komitmen organisasi semacam ini melibatkan lebih dari sekadar loyalitas pasif yang melibatkan interaksi secara aktif di mana karyawan mengabdikan waktu untuk tujuan organisasi. Menurut Steers & Porter (dalam Sopiah, 2020) menyatakan bahwa ada dua cara untuk mengkarakterisasikan komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Behavioral commitment* adalah pertimbangan kesediaan karyawan untuk berkewajiban terhadap organisasi sebagai tanda komitmen organisasi.
2. *Attitudinal commitment* menganggap dedikasi sebagai pola pikir. Karyawan ingin tetap bekerja di organisasi karena merasa cocok dengan nilai dan tujuan organisasi.

Terdapat beberapa unsur-unsur yang memengaruhi komitmen suatu organisasi yaitu, lama bekerja seorang karyawan pada suatu organisasi (Angle dan Perry, 2001), antara lain:

1. Semakin lama seorang karyawan bekerja pada organisasi maka makin memberikan peluang yang besar untuk karyawan tersebut

- mendapatkan pekerjaan berat, tingkat otonomi yang tinggi, kebebasan untuk bekerja, peningkatan keuntungan eksternal, serta peluang untuk menduduki peran kepemimpinan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Peluang investasi karyawan semakin besar jika semakin lama bekerja di organisasi, peluang tersebut meliputi waktu, tenaga, serta pikiran untuk organisasi semakin meningkat dan semakin sulit untuk karyawan meninggalkan organisasi.
  3. Tingkat komitmen karyawan akan meningkat jika berpartisipasi dalam acara sosial dan menjalin hubungan masyarakat, yang dapat memudahkan karyawan membentuk hubungan interpersonal yang mendalam membuat karyawan ragu untuk keluar dari organisasi.
  4. Seorang karyawan dapat mengurangi mobilitasnya dikarenakan lamanya bekerja untuk organisasi yang mengurangi peluang karyawan untuk mendapatkan pekerjaan lain.

Terdapat tiga tahapan yang dapat membentuk terciptanya proses pada komitmen organisasi, tahapan-tahapan tersebut adalah keseluruhan waktu yang dipergunakan oleh seorang karyawan untuk mencapai puncak kariernya (Trigunajasa, 2017). Tahapan-tahapan tersebut antara lain:

1. Komitmen Awal

Tahapan yang tercipta karena adanya suatu interaksi dari personal karakter dengan karakter suatu pekerjaan. Interaksi-interaksi tersebut dapat menjadi harapan karyawan mengenai tugasnya.

Harapan-harapan tersebut merupakan tugas yang dapat berpengaruh terhadap sikap seorang karyawan mengenai tingkatan komitmen terhadap organisasi.

## 2. Komitmen Selama Bekerja

Tahapan yang dimulai ketika seorang karyawan bergabung pada suatu organisasi. Saat melaksanakan pekerjaannya karyawan tersebut menelaah tentang pekerjaannya, mengawasi pekerjaannya, memperoleh gaji atau upah, kompak saat bekerja dengan tim, serta dapat menerima keberadaan suatu organisasi yang nantinya akan menanamkan rasa tanggung jawab dalam diri seorang anggota organisasi.

## 3. Komitmen Selama Perjalanan Karier

Tahapan dalam komitmen organisasi yang mana seorang karyawan memiliki masa mengabdikan yang terjadi saat seorang karyawan memulai karier di dalam organisasi. Dengan waktu yang agak lama maka seorang karyawan akan banyak mengaplikasikan berbagai macam tindakan seperti investasi, terlibat dalam kegiatan sosial organisasi, mobilitas pekerjaan yang tinggi serta pengorbanan lainnya.

McShane dan Glinow (dalam Ekawati, 2013) menyebutkan mengenai komitmen organisasi seorang karyawan dapat dibangun berdasarkan beberapa hal, antara lain:

1. *Satisfaction and Fairness* (Sikap yang Wajar dan Puas dalam Bekerja)  
Rasa setia dari seorang karyawan terhadap suatu organisasi adalah bersikap positif serta memiliki banyak pengalaman pekerjaan. Seorang karyawan yang baru saja bergabung dengan organisasi seharusnya percaya bahwasanya organisasi tempatnya bekerja dapat memenuhi kewajibannya terhadap para karyawan.
2. *Job Security* (Aman dalam Bekerja)  
Komitmen organisasi dibangun tidak perlu dengan sebuah jaminan tenaga kerja seumur hidup, akan tetapi para karyawan seharusnya memiliki keamanan saat melaksanakan pekerjaannya agar tetap setia pada hubungan tenaga kerja.
3. *Organization Comprehension* (Pengertian dari Organisasi)  
Organisasi adalah suatu kelompok yang mengoordinasikan kegiatannya secara transparan menggunakan tolak ukur yang dapat diidentifikasi dengan dasar relatif untuk terus maju agar tercapainya tujuan-tujuan organisasi.
4. *Employee Involvement* (Karyawan yang Tertib)  
Seorang karyawan dapat merasakan menjadi bagian penting dari organisasi disaat seorang karyawan membuat suatu keputusan untuk tujuan-tujuan organisasi di masa depan. Karyawan yang terlibat dalam organisasi dapat membangunkan rasa demonstrasi dari rasa percaya suatu organisasi terhadap para karyawan.

##### 5. *Trusting Employees* (Rasa Percaya Karyawan)

Rasa percaya muncul disaat seorang karyawan memiliki harapan-harapan positif mengenai tindakan dan niatan pada arah situasi kondisi yang penuh dengan risiko. Kepercayaan (*faith*) merupakan hal yang penting dalam komitmen dikarenakan rasa percaya dapat menyentuh perasaan dari hubungan tenaga kerja. Para karyawan biasanya mengidentifikasi rasa percaya tersebut dengan merasa wajib untuk melaksanakan pekerjaan terhadap semua organisasi saat para karyawan percaya terhadap atasannya.

Perasaan memiliki biasanya muncul ketika seorang karyawan merasa bahwa dirinya diterima menjadi bagian penting suatu organisasi. Karyawan merasa dilibatkan ketika membuat keputusan. Saat para karyawan merasa idenya didengar serta berkontribusi atas hasil yang dicapai, maka karyawan tersebut cenderung mendapatkan pengambilan keputusan untuk organisasi. Karyawan telah merasa dilibatkan bukan karena terpaksa.

### **C. Dimensi Komitmen Karyawan**

Dimensi dari komitmen organisasi adalah suatu hubungan yang aktif diantara seorang karyawan dengan organisasi. Hubungan yang aktif akan menjadikan seorang karyawan dapat berkehendak seorang diri serta bersedia memberikan pengabdian kepada organisasi. Kemudian pengabdian tersebut merupakan bentuk dukungan agar tujuan-tujuan organisasi tercapai. Mcshane *and* Glinov (dalam Harimawati, 2007)



menjelaskan tentang cara-cara dalam menciptakan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya antara lain, *satisfaction and fairness* (kepuasan dan keadilan), *job security* (aman dalam bekerja), *organizational comprehension* (keseluruhan organisasi), *employee involvement* (karyawan yang terlibat), dan *trusting employees* (rasa percaya karyawan).

Terdapat dua dimensi yang dijadikan dasar oleh seorang karyawan untuk dapat menciptakan komitmen organisasi ataupun lingkungan kerjanya, yaitu:

1. *Side Best Orientations*

Dimensi *side best orientations* memiliki fokus terhadap penghitungan atas kerugian yang terjadi berdasarkan persembahan yang diberikan oleh seorang karyawan kepada suatu organisasi apabila nantinya seorang karyawan tersebut meninggalkan organisasi. Saat seorang karyawan meninggalkan organisasi maka karyawan tersebut akan merugi dikarenakan takutnya kehilangan hasil jerih payahnya tidak dapat diraih pada organisasi lain.

2. *Goal Congruence Orientations*

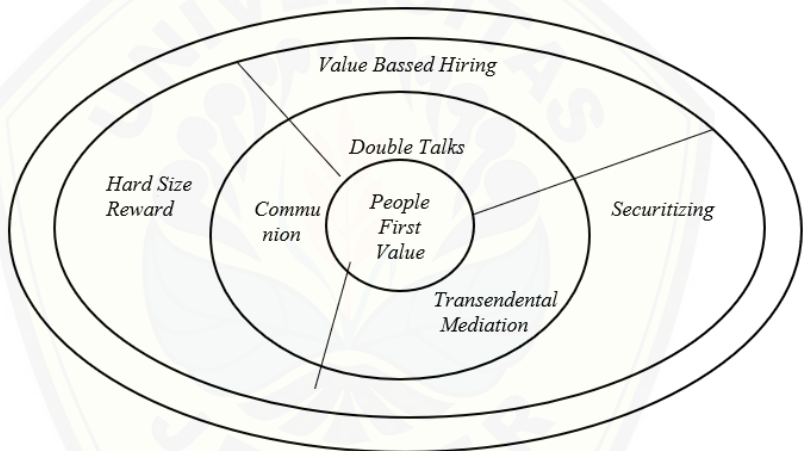
Dimensi *goal congruence orientations* berfokus terhadap tingkatan yang sesuai diantara tujuan personal seorang karyawan serta tujuan organisasi yang merupakan suatu hal penentu dari komitmen organisasi. Pada dimensi ini dinyatakan bahwasanya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi menggunakan *goal congruence orientations* nantinya dapat menciptakan seorang

karyawan yang mempunyai penerimaan atas nilai serta tujuan organisasi, rasa ingin berkomitmen terhadap organisasi untuk tercapainya suatu tujuan, dan hasrat agar tetap bertahan di organisasi.

Komitmen organisasi memiliki arti bahwa seorang karyawan memiliki rasa melebihi dari anggota biasa, dikarenakan karyawan tersebut memiliki rasa suka terhadap organisasi serta bersedia untuk berusaha meningkatkan upaya-upaya yang tinggi untuk tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencakup mengenai rasa loyal dari karyawan terhadap organisasinya, keterlibatan dalam penyelesaian tugas, serta memperhatikan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi (Konopaske, 234) merupakan tiga sikap yang terdiri dari, mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi, rasa ingin terlibat terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi, dan rasa setia terhadap organisasi tersebut. Seorang karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memandang kepentingan dan nilai terintegrasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan personal karyawan ataupun organisasi. Tugas karyawan yang mudah untuk dipahami merupakan sebuah kepentingan pribadi karyawan tersebut serta berkeinginan untuk loyal agar organisasi menjadi lebih maju.

Komitmen organisasi dibangun dengan ditingkatkannya komitmen seorang karyawan. Dari yang awalnya berkomitmen rendah terhadap organisasi menjadi memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan dengan terus menerus mempertahankan komitmen yang tinggi

tersebut. Terdapat beberapa model yang biasanya digunakan untuk membangun komitmen suatu organisasi. Salah satunya dengan cara mengidentifikasi mengenai cara-cara komitmen organisasi dapat dibangun melalui sebuah pendekatan, disajikan pada Gambar 4.1 *The Commitment Wheel* atau Roda Komitmen (Dessler, 1993), sebagai berikut:



**Gambar 4.1** *The Commitment Wheel*

Sumber: Dessler, 1993

Pada gambar tersebut ditunjukkan tentang bagaimana cara membentuk atau membangun komitmen organisasi. Dapat dilihat dari gambar tersebut terdiri dari beberapa bagian lingkaran. Ditunjukkan asal mula dimulainya sebuah organisasi dalam membentuk atau membangun komitmen seorang karyawan. Pada lingkaran yang posisinya paling

dalam, disebut dengan lingkaran inti yang mengidentifikasi bahwa asal mula suatu organisasi membentuk atau membangun komitmen karyawan untuk selanjutnya diikuti oleh lingkaran-lingkaran yang ada diluarnya (Dessler, 1993), yang secara lengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Lingkaran Inti

Dalam roda komitmen atau *the commitment wheel*, lingkaran inti merupakan lingkaran yang berada paling dalam. Lingkaran inti berfokus pada membangun komitmen organisasi melalui penerapan nilai kemanusiaan yang berarti jika organisasi menginginkan membangun sebuah komitmen maka langkah yang harus dilakukan pertama kali yaitu, organisasi tersebut seharusnya mengedepankan nilai kemanusiaan terhadap keseluruhan karyawan yang berada di organisasi tersebut. Para karyawan seharusnya dipandang sebagai pribadi secara menyeluruh, bukan hanya sekedar dipandang sebagai bagian kecil daripada faktor produksi. Organisasi seharusnya yakin bahwasanya anggota organisasi merupakan hal berharga bagi organisasi dan menjadi faktor penentu sukses atau tidak suksesnya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya serta seharusnya menjaga dan memelihara secara baik terkait nilai kemanusiaan yang ada pada organisasi tersebut. Supaya organisasi dapat mencerminkan nilai kemanusiaan maka suatu organisasi seharusnya menjalankan beberapa langkah-langkah, yaitu:

- a. Paham terhadap apa yang karyawan inginkan, yang berarti seharusnya suatu organisasi mencoba untuk memahami tentang tujuan atau orientasi para karyawan yang masuk bergabung ke dalam organisasi, namun secara timbal balik maka para karyawan seharusnya juga memahami mengenai tujuan atau orientasi yang akan dicapai organisasi. Jika organisasi dan para karyawan dapat saling memahami maka akan tercipta kesatuan visi misi antara para karyawan dengan organisasi.
- b. Pesan yang dinyatakan secara tertulis, dalam langkah ini merupakan sebuah pernyataan bahwasanya organisasi ataupun karyawan saling menuliskan hak serta kewajiban yang bersangkutan dengan nilai kemanusiaan organisasi untuk disepakati bersama-sama, misalnya peraturan atau pedoman, semboyan organisasi, dan juga kesepakatan yang dapat mendorong komitmen untuk para karyawan dengan organisasi.
- c. Mendoktrin karyawan yang bekerja pada organisasi, yang berarti suatu organisasi merekrut para karyawan yang dapat mengedepankan nilai kemanusiaan serta organisasi juga menjalankan nilai tersebut untuk setiap karyawan.
- d. Menjalankan segala kewajiban yang telah tertulis, suatu organisasi menjelaskan tentang hal-hal yang telah tertulis sesuai kesepakatan ke dalam aktivitas organisasi. Organisasi memberi hak terhadap para karyawan mengenai nilai kemanusiaan,

sementara para karyawan menjalankan kewajiban terhadap organisasi.

## 2. Lingkaran Lapis Kedua

Lingkaran lapis kedua merupakan sebuah kepentingan yang dijalankan oleh organisasi dalam terwujudnya komitmen organisasi setelah organisasi selesai mewujudkan nilai kemanusiaan yang ada pada organisasi, antara lain:

- a. *Double Talks* atau komunikasi dua arah, merupakan suatu bentuk komunikasi yang asalnya dari pimpinan kepada para karyawan (*top-down*) ataupun komunikasi dari para karyawan kepada pimpinan (*bottom-up*). Terciptanya komunikasi secara dua arah memerlukan sebuah mekanisme dan saluran yang fungsinya menjadi sarana prasarana komunikasi dua arah tersebut misalnya, rapat resmi organisasi, pertemuan informal organisasi, edaran surat, laporan tertulis ataupun pengumuman dari alat visual. Organisasi di dalam komunikasi merupakan suatu hal yang penting supaya pimpinan dan karyawan dapat saling mempercayai serta mengetahui masing-masing keinginannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- b. *Communion* atau kesatuan, merupakan suatu keselarasan atau kesatuan antara hubungan internal karyawan dengan hubungan internal organisasi. Organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang dapat memperkuat rasa persatuan organisasi, rasa terikat

terhadap organisasi, dan rasa partisipasi atau rasa saling memiliki untuk seluruh karyawan yang menjadikan organisasi tersebut tetap utuh.

- c. *Transcendental mediation* atau mediasi transendental, merupakan suatu bentuk mediasi untuk para karyawan agar mempunyai komitmen organisasi sehingga suatu organisasi haruslah menetapkan visi-misi organisasi serta nilai yang dikembangkan dengan jelas dan konsisten agar dapat dijadikan pedoman dan pegangan untuk para karyawan demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

### 3. Lingkaran Lapis Ketiga

Lingkaran lapis ketiga merupakan penggambaran prioritas nomor tiga bagi organisasi untuk terciptanya komitmen organisasi dari seluruh karyawan yang ada pada organisasi tersebut, antara lain:

- a. Organisasi merekrut karyawan berdasarkan dari nilai-nilai atau *value based hiring*, yang berarti bahwa suatu organisasi di dalam perekrutan karyawan tidak serta merta berdasar terhadap kemampuan dan keterampilan teknis, namun organisasi pastinya mempertimbangkan dari nilai-nilai, sikap, mental, dan juga komitmen seorang karyawan terhadap organisasi.
- b. *Securitizing* atau jaminan keamanan, merupakan suatu bentuk pemberian rasa aman dari organisasi terhadap para karyawan dalam bekerja yang pastinya akan menjadikan para karyawan untuk terus bergabung dalam organisasi, contohnya yaitu

pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, jenjang karir, jaminan untuk masa tua, dan sebagainya.

- c. *Hard Size Reward* atau bentuk imbalan yang ketat, merupakan perlakuan organisasi terhadap sistem imbalan secara ketat sekaligus penjaminan terhadap kesejahteraan para karyawan di dalam organisasi. *Reward system* yang ketat dapat menjadikan mengenai besarnya *reward system* yang organisasi berikan terhadap karyawan serta menunjukkan besarnya suatu kontribusi seorang karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

#### 4. Lingkaran Lapis Keempat

Lapisan akhir dari roda komitmen atau *the commitment wheel* yang merupakan suatu bentuk aktualisasi (*actualizing*) diri dari para karyawan dalam prioritas akhir untuk menciptakan komitmen organisasi. Organisasi diharuskan untuk mampu serta yakin bahwasanya seluruh karyawan yang ada pada organisasi mempunyai kesempatan yang setara untuk mengaktualisasikan dirinya. Perlunya organisasi untuk membuat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kualitas para karyawan dalam organisasi seperti membuat *job enrichment* dan *job enlargement* serta memberikan tugas-tugas yang sekiranya menantang untuk para karyawannya.

Terdapat lima faktor dalam pengembangan komitmen organisasi terhadap para karyawan, Susatyo (dalam Fajariyanti, 2015) yang



diperoleh dari kajian dengan judul *Asian Employee Report 2001* yang penting untuk diperhatikan dalam kepengurusan suatu organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. *Fairness at Work* atau Keadilan di Organisasi

Para karyawan seharusnya diperlakukan dengan adil oleh suatu organisasi. Yang menjadi perhatian khusus yaitu penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan obyektif dan adil, aturan-aturan yang terdapat pada organisasi harus berpihak dengan seimbang terhadap para karyawan ataupun organisasi serta pengimplementasian dari aturan-aturan yang ada dalam organisasi dilaksanakan dengan merata, termasuk pula gaji yang dibagikan sesuai dengan kontribusi dari masing-masing karyawan.

2. *Trusted in the Job* atau Dipercaya dalam Pekerjaan

Kepercayaan penguasaan serta penggunaan aset organisasi yang dipergunakan untuk kegiatan-kegiatan yang tepat serta menyelesaikan pekerjaan dengan metode-metode baru yang belum pernah ada di dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatur fleksibilitas waktu dalam bekerja, memberikan keleluasaan dalam pengambilan sebuah keputusan, dan dipercaya untuk mengetahui informasi-informasi yang secara terbatas.

3. *Availability of the Right Resources* atau Ketersediaan Sumber Daya yang Tepat

Sumber daya yang tepat membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya secara efektif merupakan faktor yang

menggambarkan ketersediaan perlengkapan serta peralatan kerja, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, ketersediaan waktu yang memadai untuk menuntaskan pekerjaan, dan keseluruhan anggota organisasi yang mampu dalam menyelesaikan tugas.

4. *Genuine Care and Concern for Employees* atau Kepedulian yang Tulus Terhadap Karyawan

Kepedulian serta perhatian yang tulus dari organisasi terhadap para karyawan merupakan faktor yang mengacu terhadap kepedulian serta perhatian perasaan para karyawan dalam bertugas di organisasi yang meliputi tunjangan keluarga, organisasi juga memikirkan jenjang karir untuk para karyawannya, serta umpan balik yang berkaitan dengan kinerja, dan organisasi membantu keperluan karyawan yang mendesak atau kasbon.

5. *Having a Well-Defined Job* atau Pekerjaan yang Jelas

Karyawan harus mengetahui tentang deskripsi pekerjaannya masing-masing. Faktor-faktor yang terdapat dalam deskripsi pekerjaan biasanya meliputi target atau capaian pekerjaan dalam kurun waktu atau periode tertentu, serta tidak adanya perintah yang tidak jelas dari pimpinan.

Karyawan yang menunjukkan dedikasi kuat terhadap organisasi pasti akan memegang tanggung jawab di dalamnya. Karyawan berkomitmen tinggi juga senantiasa berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi. Karyawan menjalankan tanggung jawab dan perannya

secara maksimal. Karyawan dengan komitmen tinggi akan berdampak dengan terciptanya korelasi positif diantara komitmen organisasi dengan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan.

#### **D. Indikator Komitmen Organisasi**

Seorang karyawan berhak untuk memenuhi semua aspirasinya, terlepas dari tipe kepribadiannya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang memungkinkan para anggotanya untuk menyadari potensi atau memenuhi aspirasi. Jika organisasi tidak dapat mencapai komitmennya, maka organisasi berisiko kehilangan karyawan terbaiknya. Menurut Maslow dalam teori Hirarki Kebutuhan, menyatakan bahwa kebutuhan akhir adalah keinginan untuk mencapai apa yang diinginkan. Menurut Maslow, aktualisasi diri adalah ambisi untuk berhasil dalam suatu bidang yang menurut seseorang mempunyai potensi.

Hal terpenting dalam memperoleh komitmen dari para karyawan yaitu, organisasi memberikan bantuan terhadap para karyawan agar karyawan tersebut dapat mengaktualisasikan dirinya dengan mencapai harapan-harapan yang diinginkan oleh karyawan. Adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan keterampilan karyawan serta pemecahan suatu masalah di organisasi, memberikan kuasa terhadap karyawan untuk merencanakan tugasnya, serta membantu para karyawan mengaktualisasikan dirinya. Aktualisasi diri karyawan dapat menciptakan suatu komitmen serta loyalitas dari para karyawan terhadap organisasi. Dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap

organisasi sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas karyawan untuk mengejar aktualisasi diri yang berhubungan dengan pengembangan tingkat kinerjanya.

Indikator dari komitmen organisasi (Greenberg & Baron, 2003) adalah:

1. Komitmen afektif merupakan rasa ingin yang secara kuat dimiliki oleh karyawan untuk bekerja terhadap organisasi disebabkan karena karyawan tersebut sehati dengan tujuan organisasi tersebut. Pengalaman kerja karyawan khususnya pengalaman berdasarkan faktor psikologis untuk merasa aman serta nyaman di dalam organisasi, dan berkompeten saat menjalankan pekerjaan.
2. Komitmen berkesinambungan merupakan sebuah keinginan karyawan yang secara kuat untuk mempertahankan tugas-tugas karena karyawan tidak dapat menyelesaikan hal-hal lainnya. Karyawan sudah berkorban atau berkontribusi banyak di organisasi akan merasa rugi apabila meninggalkan organisasi dikarenakan karyawan tersebut akan merasa kehilangan. Sebaliknya apabila seorang karyawan merasa tidak mempunyai pilihan kerja yang lain maka karyawan tersebut akan merugi apabila meninggalkan organisasi dikarenakan belum tentu dapat memperoleh pekerjaan yang lebih baik.
3. Komitmen normatif merupakan keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk terus melanjutkan tugasnya bagi organisasi karena karyawan tersebut telah merasa wajib untuk mempertahankannya.

Karyawan dengan komitmen normatif tinggi memiliki rasa setia terhadap organisasi. Disaat organisasi memberikan rasa percaya terhadap para karyawan pastinya organisasi akan mengharapkan rasa loyal dari para karyawan.

Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen afektif tinggi akan selalu bergabung dengan organisasi dikarenakan karyawan benar-benar ingin bekerja di organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan tinggi akan terus bekerja untuk organisasi dikarenakan bergantung pada organisasi tersebut. Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan tetap menjadi bagian dari organisasi dikarenakan karyawan tersebut harus terus menjalankan tugasnya. Karyawan mempunyai perilaku yang beragam berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya.

Lincoln *and* Bashaw (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan tentang tiga indikator yang dimiliki oleh komitmen organisasi, antara lain:

1. Kemauan Karyawan

Anggota organisasi bersedia untuk memberikan niat baik yang diperlukan untuk melanjutkan bidang pekerjaannya disebut sebagai kemauan karyawan. Kharisma seorang individu dapat terpancar melalui penerapan visi dan misi yang ada pada organisasi karena adanya nilai-nilai yang dijadikan tolak ukur agar organisasi tersebut dapat berhasil, dasar-dasar untuk seorang karyawan dalam berperilaku serta bertindak.

## 2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan adalah suatu rasa loyal seorang karyawan yang berguna untuk menunjukkan jati diri agar dapat mengembangkan organisasi. Hal-hal baik yang terdapat pada organisasi yaitu kesediaan seorang karyawan untuk memberikan niat baik yang diperlukan untuk melanjutkan bidang pekerjaannya.

## 3. Kebanggaan Karyawan dalam Organisasi

Karyawan yang bangga terhadap organisasi ditandai dengan mengimplementasikan nilai-nilai yang terdapat pada organisasi. Setiap anggota pada suatu organisasi bersedia untuk memberikan keterampilan yang diperlukan untuk melanjutkan bidang pekerjaannya.

Indikator dari komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 2000), yaitu:

### 1. Rasa Bangga terhadap Pekerjaan

Menanamkan kebanggaan pada pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Antusiasme terhadap tugas akan meningkat jika memiliki rasa bangga. Kesuksesan dalam bentuk bonus, promosi jabatan, kenaikan gaji, dan tunjangan terkait karier lainnya akan datang berikutnya.

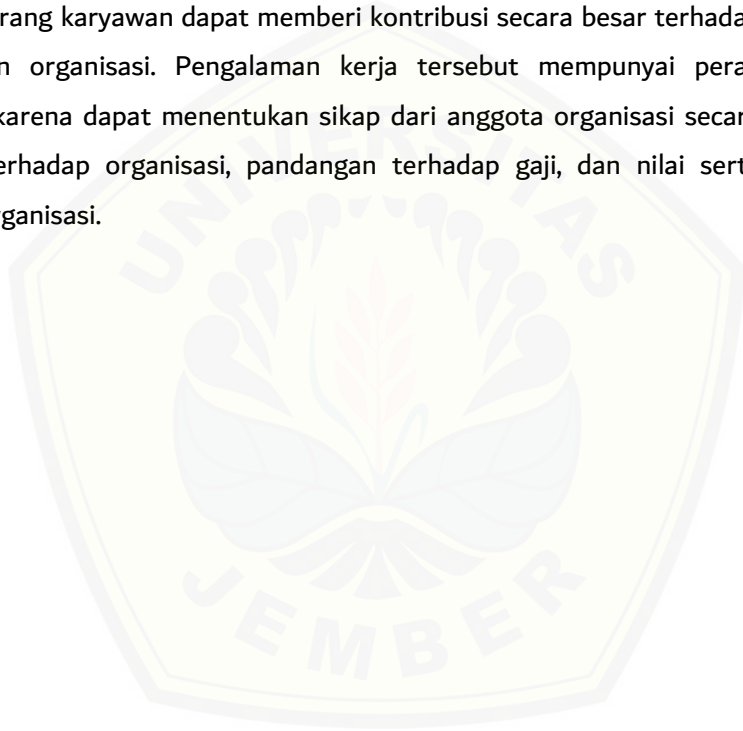
### 2. Rasa Loyal Terhadap Organisasi

Cara lain untuk menggambarkan loyalitas karyawan adalah sebagai pengabdian dan dukungan yang tak tergoyahkan terhadap organisasi tempat bekerja. Loyalitas adalah keputusan yang

- emosional. Pimpinan memberi karyawan gaji, tetapi karyawan mungkin tidak selalu dapat membeli loyalitas karyawan.
3. Perhatian Terhadap Keberlangsungan Organisasi  
Sejak didirikan, tujuan utama organisasi adalah memastikan kelangsungan hidup organisasi (*going concern*). Kemampuan organisasi untuk terus beroperasi secara berkelanjutan terkait langsung dengan cara manajemen menangani aspek keuangan dan non-keuangan.
  4. Pekerjaan yang Memberikan Inspirasi  
Inspirasi merupakan dorongan terbaik untuk bekerja, belajar, bersosialisasi, dan terlibat dalam hal-hal lain. Inilah yang memotivasi seseorang untuk terus menggunakan pikiran kreatifnya. Inspirasi merupakan sumber motivasi yang penting untuk mencapai tujuan organisasi.
  5. Kesesuaian Nilai Pribadi Serta Organisasi  
Kemampuan untuk memahami dan memadukan konsep organisasi dengan nilai-nilai karyawan dikenal sebagai kesesuaian nilai (*value congruence*).

Mowday et.al (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komponen komitmen organisasi akan bervariasi bagi karyawan yang baru bergabung di organisasi, bagi karyawan yang telah lama bekerja di organisasi, dan bagi karyawan lama yang memandang organisasi sebagai bagian dirinya. Karakter seorang karyawan meliputi hal-hal yaitu usia, jenis kelamin, kepribadian, lamanya masa kerja, tingkat pendidikan, dan etnis yang

nantinya membentuk komitmen organisasi. Karakter yang kaitannya berhubungan dengan peran atau jabatan mempunyai sesuatu yang berkesan dalam komitmen organisasi. Karakter tersebut dapat berupa konflik peran, ambiguitas peran, dan tantangan pekerjaan. Pengalaman kerja seorang karyawan dapat memberi kontribusi secara besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja tersebut mempunyai peran penting karena dapat menentukan sikap dari anggota organisasi secara positif terhadap organisasi, pandangan terhadap gaji, dan nilai serta norma organisasi.





## **BAB 5**

# **PERANAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

### **A. Fenomena Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan**

Seluruh organisasi termasuk salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember, memiliki tujuan yang ingin dicapai yang berperan dalam mengoptimalkan terkait pengurusan perizinan dengan mewajibkan peran serta karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan asas otonomi yang disesuaikan dengan bidangnya, salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember turut serta dalam pengelolaan urusan pemerintahan daerah. Selama ini, organisasi telah berhasil memenuhi tujuannya, yaitu memenuhi persyaratan melalui peningkatan pada tahun 2021. Program kerja baru telah berjalan yakni terdapat gedung layanan baru sebagai media wadah berkonsultasi untuk pendampingan pengembangan

potensi. Seluruh pencapaian yang dilakukan pada organisasi tentunya memerlukan sinergi dari para karyawan.

Evaluasi indikator kinerja utama yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam membantu pencapaian tujuan memberikan wawasan tentang kinerja karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember. Perbandingan antara tujuan setiap indikator kinerja sasaran digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Beracuan terhadap selisih atau perbedaan kinerja akan menjadikan evaluasi bagi organisasi untuk mendapatkan strategi secara tepat dalam peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi pada realitanya masih saja terdapat kendala-kendala dalam kinerja karyawan. Berikut disajikan Tabel 5.1 Laporan Tahunan Kinerja Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember berdasarkan data ketenagakerjaan pegawai yang terbit pada tahun 2022 dalam Buku Data Ketenagakerjaan Pegawai pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember:

**Tabel 5. 1** Laporan Tahunan Kinerja Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember

No	Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	Target	Realisasi	Capaian
1	Meningkatkan Pertumbuhan	Peningkatan	81,3	0,19	82,6
		Persentase	3,74	-	-
2	Meningkatnya Program Baru	Persentase Positif	50,8	0,13	52,5

Sumber: Laporan kinerja karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember

Tabel yang disajikan terdapat capaian sasaran dalam meningkatkan pertumbuhan sebesar 82,60% yang tergolong baik, namun dalam salah satu sasaran lain yakni salah satu program baru hanya tercapai sebesar 52,5%, sehingga pencapaian dari sasaran-sasaran tersebut masih belum tergolong baik. Perlunya keseimbangan diantara kehidupan personal karyawan dengan pekerjaan akan memberikan rasa puas terhadap tugasnya (Lukmiati et.al, 2020). Bagi karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember, keseimbangan tersebut belum sepenuhnya terwujud karena sebagian karyawan tetap menyelesaikan tugas atau melakukan kegiatan ekstra setelah pulang kerja, khususnya setelah pukul 15.00. Hal ini menyebabkan kurangnya waktu untuk kehidupan pribadi

karyawan dan memengaruhi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memengaruhi kinerja karyawan yang berkaitan terhadap kesediaan dari seorang karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan pengambilan peran yang melebihi peranan utama terhadap organisasi sehingga disebut sebagai perilaku ekstra. Bila ditangani dengan benar, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai dampak menguntungkan pada kinerja karyawan sehingga menjadikannya alat yang berguna bagi para pimpinan organisasi. Berdasarkan tingkat pendidikan karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

**Tabel 5. 2** Tingkat Pendidikan Karyawan Pada Salah Satu Kantor Pelayanan Publik Milik Pemerintah Daerah di Kabupaten Jember

Tingkat Pendidikan	Persentase
S2	12,5
S1	55,5
D3	17,8
SMA	14,2
Jumlah	100

Sumber: data primer diolah oleh penulis, 2023

Tabel tersebut menyebutkan bahwa tingkatan pendidikan karyawan pada salah satu kantor pelayanan publik milik pemerintah daerah di Kabupaten Jember memiliki tingkatan bermacam-macam. Mulai dari tingkat SMA (Sekolah Menengah Atas) sampai S2 (Strata 2). Tingkatan pertama didominasi oleh S1 atau Strata 1 sejumlah 55,5% kemudian disusul oleh D3 atau Diploma 3 sejumlah 17,8%. Tingkatan pendidikan yang beragam tentunya akan memengaruhi tingkatan pengetahuan, pengalaman serta keterampilan setiap karyawan yang tidak diragukan lagi akan berkaitan dengan perilaku ekstra atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam menjalankan tugasnya dengan sukarela.

Untuk mencapai tujuan, manajemen kinerja sangat penting dan dibutuhkan di sektor publik maupun swasta. Tidak mungkin memisahkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dari peran karyawan sebagai penggerak di tempat kerja. Oleh karena itu, tidak mungkin memisahkan dampak kualitas kinerja karyawan dari kemajuan organisasi. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk bekerja dan sebagai sarana untuk tumbuh secara pribadi demi keuntungan organisasi. Proses komunikasi dalam manajemen kinerja yang berlangsung secara terus menerus dan pelaksanaannya berdasarkan pada mitra kerja antara karyawan dengan pemangku kepentingan atau *stakeholder* (Bacal, 2005).

Aset yang paling berharga pada organisasi dan seharusnya dikembangkan dengan maksimal adalah sumber daya manusia, agar

tercapainya kinerja karyawan yang selalu mengikuti perkembangan zaman dan teknologi. Unsur yang mendasari untuk mewujudkan tujuan organisasi adalah kinerja karyawan (Maghfirah, 2021). Kinerja karyawan yang semakin baik dapat menunjukkan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat terwujud secara mudah. Namun, untuk mempertahankan kinerja yang baik, kinerja karyawan yang baik pun perlu ditinjau secara berkala. Sumber daya manusia dalam organisasi bekerja untuk memastikan bahwa setiap karyawan berkinerja baik. (Dihaq et.al, 2022).

Sebuah organisasi dapat dikatakan berhasil atau tidak dinilai dengan seberapa besarnya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja karyawan beracuan dalam hal yang berkaitan dengan pencapaian-pencapaian organisasi yang mana karyawan potensial dikelola dengan optimal (Putri dan Permatasari, 2021). Apabila seorang karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan melaksanakan hal yang paling baik dengan penuh perasaan yang mendukung secara internal ataupun secara eksternal yang dapat menunjang kinerja karyawan yang berdampak baik serta dapat mencapai titik optimal pada hasil pekerjaannya.

## **B. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu pencapaian dari penyelesaian suatu pekerjaan. Kinerja suatu organisasi adalah tingkatan perolehan hasil dalam rangka terwujudnya tujuan-tujuan organisasi (Simanjuntak, 2015). Manajemen kinerja merupakan seluruh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar

meningkatnya kinerja karyawan pada suatu organisasi yang berarti kinerja karyawan tersebut terdiri dari individu ataupun tim. Kinerja karyawan adalah sebuah konsep yang sifatnya universal dengan efektivitas operasional yang dijalankan oleh para karyawan yang beracuan pada standar atau kriteria-kriteria yang ditetapkan pada organisasi. Suatu organisasi biasanya dijalankan oleh anggotanya dan arti kinerja karyawan yang sesungguhnya adalah sebuah perilaku karyawan disaat memainkan jabatan ataupun perannya dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai terpenuhinya standar atau kriteria-kriteria yang ditetapkan supaya mendapatkan tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

*Performance* atau kinerja sama dengan prestasi kerja yang telah berhasil diperoleh oleh karyawan. Kinerja karyawan bermakna terhadap bukan hanya hasil kerja saja yang diperoleh para karyawan, akan tetapi juga termasuk proses-proses disaat karyawan sedang melangsungkan pekerjaan (Wibowo, 2017). Hasil dari prestasi kerja seorang karyawan adalah kinerjanya di dalam penyelesaian pekerjaan serta tanggung jawab yang menjadi kewajibannya berdasarkan pengalaman, kesungguhan, kecakapan, dan waktu penyelesaiannya (Hasibuan, 2012). Kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan seorang karyawan dengan penyesuaian jabatan serta peran terhadap organisasi (Hakim, 2016).

Kinerja karyawan merupakan pencapaian dari terlaksananya suatu penyelesaian tugas yang dikerjakan oleh seorang karyawan dalam

tercapainya tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu dengan langkah-langkah optimal (Sianipar, 2013). Kinerja berarti sebuah keadaan tertentu yang menunjukkan mampunya para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya disesuaikan dengan standar yang ditentukan oleh organisasi terhadap para karyawan (Siagian, 2012). Ketika seorang individu atau tim organisasi bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan hukum, terarah, dan sejalan dengan etika dan moral, hal ini sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang karyawan. (Simamora, 2014). Kinerja karyawan merupakan komponen krusial bagi setiap organisasi, karena karyawan yang berkinerja buruk akan menyulitkan organisasi untuk memfokuskan operasionalnya dan pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Evaluasi kinerja dapat dilakukan dan perlu dilakukan dengan menggunakan metodologi sebagai persyaratannya (Sutrisno, 2010), yaitu sebagai berikut:

1. Pencapaian dalam arti sebenarnya adalah apa yang diperhitungkan, bukan variabel lain seperti kepribadian seseorang.
2. Objektivitas pengukuran dijamin oleh penggunaan tolok ukur yang tepat dan tidak ambigu.
3. Dipahami sepenuhnya, dimengerti, dan dilaksanakan oleh setiap individu di dalam organisasi terkait.



4. Dilaksanakan secara konsisten dengan dukungan penuh dari pimpinan organisasi.

Kinerja karyawan mengacu pada hasil yang dicapai karyawan saat menyelesaikan tugasnya yang diberikan oleh organisasi namun tidak hanya tugas-tugas saja yang dinilai oleh organisasi tetapi tentang bagaimana proses-proses di dalam penyelesaian tugas-tugas tersebut sampai dengan mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan (Herlambang, 2019). Gabungan dari peluang, kompetensi, dan usaha karyawan yang dapat menghasilkan sebuah pencapaian bagi organisasi maka disebut sebagai kinerja karyawan (Poltak dan Sarton, 2019). Kinerja karyawan bersifat personal dikarenakan setiap seorang karyawan memiliki takaran keahlian ataupun kemampuan yang tidak sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya (Yusuf et.al, 2019). Kinerja karyawan merupakan sebuah kuantitas serta kualitas yang ditunjukkan oleh anggota organisasi di dalam penyelesaian tanggung jawab atas pekerjaannya (Ilman, 2020).

Tidaklah mudah untuk menerapkan manajemen kinerja pada suatu organisasi. Setiap pemimpin organisasi memiliki dilema dalam hal manajemen kinerja. Kesulitan organisasi adalah mencari tahu cara menerapkan manajemen kinerja dengan cara yang menguntungkan karyawan maupun organisasi. Menyiapkan semua sumber daya yang diperlukan, mendukung karyawan dalam melakukan tugasnya, dan membantu pencapaian tujuan organisasi. (Bacal, 2005).

Pemahaman yang akurat tentang proses kinerja merupakan langkah pertama menuju persiapan manajemen kinerja. Tahapan manajemen kinerja dapat dilihat pada Gambar 5.1 *The Performance Management Sequence* (Armstrong, 2006) sebagai berikut:



**Gambar 5.1** *The Performance Management Sequence*

Sumber: Armstrong, 2006

Tahapan manajemen kinerja yang pertama yaitu, *planning* untuk proses sistematis yang menyiapkan segala sesuatu untuk tindakan guna mencapai tujuan. Perencanaan juga dapat dipahami sebagai upaya untuk merumuskan berbagai kegiatan yang perlu diselesaikan guna memilih atau menyusun fakta dan asumsi tentang masa depan. Tahapan manajemen kinerja yang kedua yaitu, *monitoring* untuk prosedur sistematis mengumpulkan informasi, mengevaluasi hasil dalam kaitannya

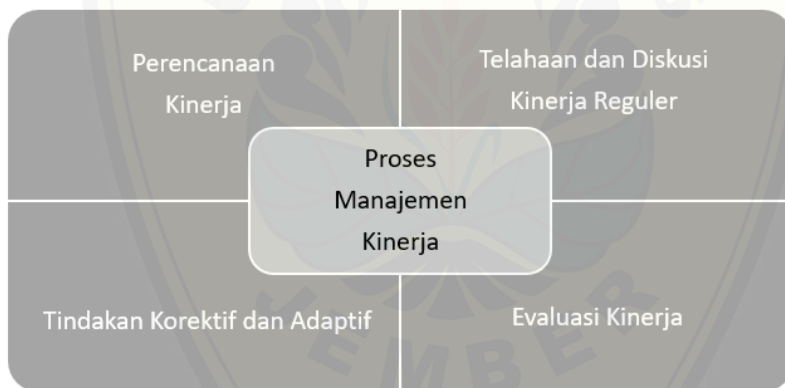
dengan tujuan program, dan mengawasi modifikasi yang menekankan hasil dan proses. Tahapan manajemen kinerja yang ketiga yaitu, *developing* untuk pengembangan sebagai upaya menindaklanjuti program yang lebih baik, lebih luas, dan lebih kompleks. Tahapan manajemen kinerja yang keempat yaitu, *rating* untuk ulasan hasil penilaian yang dapat dijadikan tolak ukur seberapa baik atau populerkah kinerja karyawan tersebut. Tahapan manajemen kinerja yang terakhir yaitu, *rewarding* untuk bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan perilaku baik, mencapai standar yang tinggi, memberikan kontribusi, atau menyelesaikan aktivitas yang ada dengan sukses dan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Kebutuhan akan sumber daya manusia kualitas tinggi harus dipenuhi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan serta tanggapan harus disertai dengan hasil yang mencerminkan pekerjaan yang kompeten. Setiap karyawan perlu menyadari tanggung jawab dan tugas utama dari peran tersebut, serta harapan kinerja dan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhinya. Kontrak kerja yang disepakati antara pimpinan dan anggota organisasi menjadi dasar penilaian kinerja, diperlukan untuk menentukan apakah tujuan yang telah ditetapkan untuk setiap jabatan telah terpenuhi. Pemimpin yang menyadari perannya dan hasil kerja bawahannya dapat mengevaluasi anggota organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil dari penilaian kinerja, yang membandingkan pencapaian dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk bekerja dan sebagai sarana untuk tumbuh secara pribadi demi keuntungan organisasi. Salah satu masalah paling mendasar dalam sebuah organisasi adalah hasil kerja karyawan. Oleh karena itu sangat penting bagi setiap karyawan untuk dievaluasi kinerjanya.

Manajemen kinerja dapat diterapkan dalam sejumlah fase atau peningkatan (Ainsworth dkk, 2007) menguraikan empat langkah yang membentuk proses manajemen kinerja. Tahapan tersebut dapat dilihat dalam gambar 5.2 Proses Manajemen Kinerja, sebagai berikut:



**Gambar 5. 2** Proses Manajemen Kinerja

Sumber: Ainsworth, 2007

Proses manajemen kinerja yang pertama yaitu, perencanaan kerja yang merupakan kegiatan menetapkan dan membuat kesepakatan tujuan dan target kinerja. Proses manajemen kinerja yang kedua yaitu, telaahan dan diskusi kinerja reguler yang berisi kegiatan menelaah kemajuan

untuk menuju tujuan dan target. Proses manajemen kinerja yang ketiga yaitu, evaluasi kinerja yang merupakan kegiatan mengembangkan strategi untuk menutup kesenjangan kinerja. Proses manajemen kinerja yang terakhir yaitu, tindakan korektif dan adaptif sebagai kegiatan yang mengukur dan mengevaluasi kinerja menuju tujuan dan target serta memverifikasi kesenjangan dalam kinerja.

Langkah-langkah proses manajemen kinerja harus dimodifikasi agar sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Hal ini dilakukan untuk memenuhi tujuan manajemen kinerja. Dalam sistem manajemen kinerja, terdapat tiga jenis tujuan yang berbeda (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2010), yaitu:

1. Tujuan Strategis

Untuk mencapai tujuan strategis, pertama-tama karyawan harus mendefinisikan perilaku, hasil, dan kualitas individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana tersebut. Selanjutnya, sistem penilaian dan umpan balik harus dikembangkan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

2. Tujuan Administrasi

Untuk memenuhi tujuan administratif yang berkaitan dengan penerapan data manajemen kinerja dalam berbagai pilihan administratif, termasuk perekrutan dan promosi, dan rekrutmen hingga pemutusan hubungan kerja.

### 3. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi dengan kinerja buruk untuk menerapkan tujuan pengembangan yang sesuai dengan kelemahannya.

Ukuran kinerja merupakan komponen penting dari siklus manajemen kinerja. Metrik kinerja berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai tujuan. Pencapaian atau kemungkinan tercapainya tujuan organisasi sebagian bergantung pada metrik kinerja (Chang, 2011). Sebagai komponen penting dari rangkaian manajemen kinerja, penilaian kinerja berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja organisasi dan anggotanya. Penilaian kinerja juga disebut sebagai evaluasi kinerja. (Gaspersz, 2012). Peran penilaian kinerja dalam pengembangan karier dan keunggulan organisasi dijelaskan lebih lanjut. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberi tahu anggota organisasi tentang perasaan organisasi terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Kegiatan organisasi yang menilai kinerja karyawan merupakan upaya penilaian yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

## C. Dimensi Kinerja Karyawan

Pendekatan yang terencana dan terpadu terhadap faktor kinerja karyawan berfungsi untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. (Armstrong, 2006). Pendekatan ini berfokus pada kontribusi karyawan, pembentukan tim, dan peningkatan kinerja karyawan yang bekerja di suatu organisasi. Hasil yang dicapai sebagai

hasil dari keinginan untuk bekerja dan rasa pencapaian karena menyelesaikan tugas mencakup karakteristik kinerja karyawan. (Maharjan, 2012). Saat setiap karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, karyawan mungkin menghadapi keadaan yang tidak terduga, sehingga melalui kerja keras serta pengalaman yang terus berkembang, seorang karyawan dapat maju dalam hidupnya. Dimensi kinerja karyawan merupakan sebuah poin-poin penting yang dikerjakan oleh para karyawan (Mathis and Jackson, 2009). Elemen-elemen dalam dimensi kinerja karyawan secara umum terdiri dari kualitas kinerja karyawan, kuantitas kinerja karyawan, kehadiran para karyawan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, dan kemampuan dalam tim. Ruang lingkup dimensi kinerja karyawan dapat mencakup kinerja organisasi, departemen, proses produksi atau layanan, dan elemen lainnya. Dimensi dari kinerja karyawan biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor (Mangkunegara, 2012), yaitu:

1. Kemampuan (*Ability*)

Setiap karyawan pastinya memiliki potensi-potensi yang ada dalam dirinya yaitu pengetahuan dan juga keahlian. Para karyawan serta pemimpin dalam suatu organisasi wajib mempunyai pendidikan yang sesuai untuk menjalankan peran serta jabatan dan ahli dalam mengerjakan pekerjaan sehingga tercapainya tujuan organisasi.

2. Motivasi (*Motivation*)

Perilaku yang dimiliki oleh pimpinan organisasi serta para karyawan disaat menghadapi segala kondisi pekerjaan yang berada di

organisasi. Pemimpin dan juga karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan menunjukkan nilai-nilai positif ataupun nilai-nilai negatif dalam menghadapi situasi kerja dikarenakan nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari tinggi atau rendahnya motivasi dari seorang pimpinan serta para karyawan.

Hasil dari proses kerja dimana setiap karyawan harus memiliki kompetensi yaitu kapasitas untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya merupakan definisi dari dimensi kinerja karyawan. (Tucunan, 2014). Setiap pelaksanaan tugas melibatkan pemrosesan masukan atau mengubahnya menjadi keluaran yang telah ditingkatkan oleh tenaga kerja. Sasaran dari dimensi kinerja karyawan adalah untuk membantu anggota organisasi mencapai potensinya sendiri dan mendukung tujuan organisasi melalui pendekatan manajemen kinerja yang metodis dan terorganisasi. Dimensi dari kinerja karyawan dinilai berdasarkan beberapa faktor-faktor (Armstrong, 2006), yaitu:

1. *Result dan Output*

*Output* dan *result* merupakan dimensi kinerja yang paling terukur dan dapat diterima. Dalam bentuk barang atau jasa, hal ini mewakili keadaan input seperti sumber daya, lingkungan kerja, kapabilitas proses, dan bakat karyawan. Agar semua tindakan kinerja dapat memberikan output atau hasil yang diharapkan, tindakan tersebut harus direncanakan secara metodis dan ilmiah.

2. *Masukan (Input)*



Hal ini berkaitan dengan tugas yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai kinerja. Karena sejumlah elemen, termasuk motivasi, kapasitas penyelesaian tugas, dan dukungan organisasi, memengaruhi kinerja karyawan. Jika salah satu dari ketiganya tidak ada maka kinerja karyawan dapat menurun.

3. Waktu

Salah satu aspek kinerja yang paling berharga dan signifikan adalah waktu. Manajemen waktu dan manajemen kinerja berjalan beriringan karena tanpa manajemen waktu yang efektif, kelangsungan hidup organisasi tidak dapat terjamin. Kinerja karyawan sehubungan dengan peran yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu dapat diukur dengan menggunakan waktu sebagai tujuan.

4. Fokus

Ada pula dimensi fokus dalam kinerja karyawan yang menjadi bahan pertimbangan untuk berkonsentrasi pada pendapatan, laba, dan pengembangan organisasi. Fokus berarti memperhatikan aktivitas terkait serta tugas yang sedang dikerjakan.

5. Kualitas

Memastikan kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholder*) secara menyeluruh dengan melakukan segala sesuatunya dengan benar sejak awal adalah inti dari kualitas. Ini berarti bahwa kualitas bukan hanya sekadar kebaikan, kualitas juga berarti memenuhi kebutuhan konsumen. Pelanggan akan lebih puas jika kualitasnya lebih tinggi.

Merupakan tugas semua anggota organisasi dan manajemen untuk menetapkan standar kualitas yang memberikan kepuasan pelanggan yang memadai dengan biaya yang wajar. Salah satu komponen utama manajemen kinerja adalah kualitas.

## 6. Biaya

Biaya merupakan kapasitas pada organisasi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki saat ini secara lebih efektif guna memproduksi komoditas tertentu dengan biaya yang lebih rendah dan memerlukan peningkatan efisiensi operasional untuk memangkas biaya.

## 7. Keluaran (*Output*)

Memahami interaksi dan analisis *input-output* memerlukan pemahaman tentang hubungan dan analisis *output*. Untuk menjaga keseimbangan antara penawaran dan permintaan, analisis *input-output* bertujuan untuk memahami keterkaitan dan kompleksitas ekonomi untuk menguraikan *input* yang diperlukan untuk menghasilkan *output* dari berbagai sektor ekonomi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja (Malthis and Jackson, 2012), antara lain yaitu:

1. Karyawan yang mampu dalam menuntaskan tugas yang diberikan oleh organisasi berdasarkan pada minat, bakat, dan perilaku atau kepribadian.

2. Motivasi para karyawan, meningkatkan rasa disiplin para karyawan, etika dalam bekerja, dan perencanaan tugas merupakan usaha-usaha yang dijalankan oleh organisasi terhadap para karyawan.
3. Organisasi memfasilitasi para anggotanya melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, standar kinerja yang berlaku, fasilitas dan teknologi yang mengikuti perkembangan zaman, serta gaji yang ditetapkan sesuai dengan sistem manajemen yang ada pada suatu organisasi.
4. Pekerjaan para karyawan berdasarkan pada jabatan ataupun perannya.
5. Hubungan antar para karyawan terhadap rekan kerjanya dan juga hubungan para karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan penjelasan yang terdapat pada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diberikan kesimpulan bahwasanya kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian oleh anggota organisasi secara keseluruhan yang diukur berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan keefektifitasan anggota organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan proses-proses yang dilalui dalam mencapai kinerja karyawan tersebut yang bertujuan untuk memberikan *feedback* terhadap para karyawan dalam memperbaiki ataupun meningkatkan performanya dalam bekerja. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas organisasi selain produktivitas kinerja individu. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan sistem formal yang terdapat pada suatu organisasi yang

secara berkala diperuntukkan mengevaluasi hasil dari kinerja personal karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Sami'an, 2012). Penilaian kinerja karyawan yang terdiri dari beberapa proses-proses, antara lain:

1. Identifikasi

Proses dari kinerja karyawan yang dapat memengaruhi suksesnya suatu organisasi yaitu dapat dijalankan berdasarkan acuan dari penilaian yang dihasilkan oleh penganalisa jabatan.

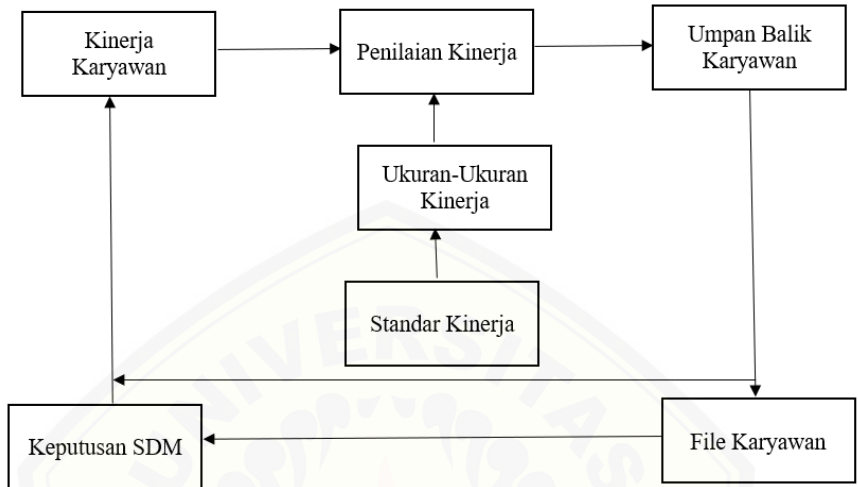
2. Pengukuran

Proses inti yang terdapat pada sistem penilaian kinerja karyawan yaitu sebuah pengukuran. Dalam proses ini divisi manajemen sumber daya manusia menentukan penilaian kinerja karyawan dengan kriteria baik dan buruk menggunakan suatu alat yang bernama *balance score card*.

3. Manajemen

Proses menindak lanjuti suatu hasil dalam penilaian kinerja karyawan dimana divisi manajemen sumber daya manusia seharusnya berorientasi terhadap masa depan agar dapat meningkatnya potensi-potensi yang dimiliki oleh para anggota organisasi.

Untuk mengetahui secara jelas tentang elemen dan proses kinerjanya akan diuraikan dalam bentuk Gambar 5.3 Elemen-Elemen Kunci Penilaian Kinerja, sebagai berikut:



**Gambar 5.3** Elemen-Elemen Kunci Penilaian Kinerja

Sumber: Werther & Davis, 1996

Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa penetapan kriteria dan pengukuran untuk evaluasi kinerja karyawan sangat penting karena standar kinerja berfungsi sebagai norma untuk semua organisasi. Karena hal ini terkait dengan proses pengambilan keputusan dalam sumber daya manusia untuk pelatihan karyawan dan kemajuan karier. Proses penilaian kinerja di dalam suatu organisasi menjadi sangat penting. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan suatu sistem penilaiannya dilaksanakan setiap periode tertentu kepada anggota organisasi yang berkaitan terhadap tugas karyawan tersebut.

## D. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian kerja dari anggota organisasi secara kualitas serta kuantitas telah tercapai di dalam pelaksanaan tugas-tugasnya berdasarkan pada tanggung jawab deskripsi pekerjaan yang dimiliki (Mangkunegara, 2012). Dari definisi tersebut, indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas  
Karyawan telah melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik, dengan penuh ketelitian dan konsentrasi tinggi.
2. Kuantitas  
Karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan cepat.
3. Tanggung jawab  
Karyawan memiliki sikap dengan kesadaran yang tinggi serta bertanggung jawab penuh terhadap tugas-tugasnya.
4. Kesanggupan  
Karyawan dapat bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugasnya.
5. Kemampuan  
Karyawan selalu berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
6. Ketaatan  
Ketaatan terhadap pekerjaan menjadi suatu kebiasaan bagi diri karyawan sendiri.

Indikator-indikator dari kinerja karyawan (Afandi, 2018) antara lain:

1. Kuantitas kinerja  
Total hasil pekerjaan seorang karyawan biasanya dinyatakan dalam bentuk angka-angka.
2. Kualitas kinerja  
Mutu hasil pekerjaan seorang karyawan biasanya dinyatakan dalam pencapaiannya.
3. Efisiensi pelaksanaan pekerjaan  
Mengerjakan pekerjaan dengan prinsip efisien yaitu dengan biaya minimal dan hasil maksimal.
4. Disiplin dalam bekerja  
Anggota organisasi menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif  
Karyawan mampu dalam pengambilan keputusan secara benar menemukan penyelesaian tugas serta berusaha agar tetap dapat melaksanakan tugas tersebut.
6. Ketelitian  
Kesesuaian tingkatan dari suatu ukuran kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
7. Kepemimpinan  
Pemimpin dapat berpengaruh positif terhadap bawahannya sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi.
8. Kejujuran  
Mengerjakan pekerjaan secara jujur tanpa adanya manipulasi.

## 9. Kreativitas

Gagasan atau ide cemerlang yang muncul dari karyawan agar dapat memajukan organisasi.

Indikator yang memengaruhi kinerja karyawan (Kasmir, 2019), yaitu:

### 1. Presensi atau Kehadiran

Setiap karyawan yang bekerja di suatu organisasi diharapkan untuk mengisi formulir kehadiran. Kehadiran ini menunjukkan kepatuhan kerja serta kedisiplinan anggota organisasi. Kemampuan karyawan untuk datang tepat waktu ke kantor akan memperpanjang jam kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas.

### 2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu indikator dari penilaian kinerja karyawan. Menilai kualitas kinerja karyawan adalah terkait dengan masalah persepsi. Begitu juga pekerjaan yang sempurna dari adanya keterampilan-keterampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Indikator ini dapat digunakan untuk menilai kecakapan, tingkat keterampilan, dan tingkatan kompetensi seorang karyawan dalam bekerja.

### 3. Kuantitas Hasil

Perolehan tugas yang ditunjukkan dalam kapasitas dan aktivitas yang terselesaikan merupakan kuantitas dari pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dalam konteks sebagai kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Indikator penilaian kinerja karyawan ini berlaku untuk seluruh organisasi.



4. Ketepatan Waktu dan Kecepatan

Kemampuan seorang karyawan untuk fokus dan menjaga etos kerjanya akan diuji dalam beberapa saat ketika karyawan tersebut menangani tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lebih jauh lagi, tingkat penyelesaian tugas telah menjadi indikator keseluruhan produktivitas suatu organisasi.

5. Kerjasama Tim

Manfaat bekerja sama dengan rekan kerja adalah dapat menerima perintah dari atasan, dan melaksanakannya bersama-sama saat karyawan bekerja sama menyelesaikan tugas sebagai satu tim. Kecepatan penyelesaian pekerjaan juga dapat dipercepat melalui kerja sama ini.

6. Kemampuan Adaptasi

Kemampuan beradaptasi diperlukan sebagai indikator penilaian pekerjaan untuk memastikan seberapa bisa karyawan memodifikasi tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun demikian, kejadian tak terduga sering terjadi, dan respons terbaik tetap diperlukan. Kemampuan beradaptasi diperlukan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu keterampilan sosial yang diukur dari hasil kerja karyawan. Pada dasarnya, manajer dan *supervisor* yang perlu memiliki mentalitas kepemimpinan. Namun,

kerja sama tim akan lebih baik jika didukung oleh individu yang memiliki kepemimpinan yang kuat dan efektif.

#### 8. Tanggung Jawab dalam Pekerjaan

Salah satu metrik yang digunakan dalam evaluasi kinerja adalah kemampuan karyawan dalam memenuhi tugas fungsi yang dipegangnya. Untuk mengidentifikasi calon karyawan yang memenuhi syarat untuk posisi atau tugas yang akan diberikan, evaluasi ini biasanya dilakukan pada karyawan baru, khususnya selama masa percobaan (*training*).

#### 9. Sikap atau Perilaku

Penilaian pekerjaan memperhitungkan sikap (*attitude*) individu setiap karyawan di tempat kerja. Bagaimana sikap karyawan apakah karyawan tersebut sangat termotivasi untuk bekerja dan apakah mengerjakan tugasnya dengan tekun dan disiplin serta perilaku atau sikap karyawan terlihat dari cara bekerja sama dengan rekan kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari. Evaluasi terhadap sikap ini akan menunjukkan profesionalisme di tempat kerja. Bagi organisasi tertentu, ini merupakan tanda penting karena perilaku dan sikap karyawan yang positif membantu reputasi organisasi.

#### 10. Komunikasi

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan. Karena komunikasi yang efektif di dalam suatu organisasi akan memengaruhi kelancaran pekerjaan. Gangguan komunikasi di dalam organisasi akan menghambat kerja

sama tim dan berdampak negatif pada hasil kerja. Oleh karena itu, organisasi menggunakan indikator komunikasi untuk mencegah terjadinya hal semacam ini.

Kegiatan-kegiatan yang sering dijumpai pada suatu organisasi adalah penilaian kinerja karyawan karena penilaian itu sendiri mencakup tentang pelaksanaan jabatan serta peran yang berkaitan dengan tugas-tugas yang terdapat pada suatu organisasi. Hasil kerja yang dicapai dari seorang karyawan serta tim pada suatu organisasi berdasarkan pada tanggung jawab anggota karyawan demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi berdasarkan pada moral dan etika (Nursalam, 2016). Menurut Gibson (dalam Nursalam, 2016) terdapat tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yakni, faktor personal yang mencakup tentang keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, kemampuan dalam menyelesaikan tugas, latar belakang keluarga karyawan, tingkat sosial karyawan, pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, dan demografi, faktor psikologis yang mencakup tentang peran karyawan dalam organisasi, pandangan persepsi, sikap karyawan, motivasi untuk karyawan, kepribadian para karyawan, dan kepuasan kerja karyawan, faktor organisasi yang mencakup tentang kepemimpinan organisasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan pemberian kompensasi.



## BAB 6

# STUDI EMPIRIK *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Studi empirik merupakan suatu hal penting yang berkaitan secara mendasar dalam penyusunan buku ini. Studi empirik berfungsi sebagai bahan perbandingan serta gambaran-gambaran yang dapat mendukung kajian selanjutnya dari para pembaca. Dalam bab ini penulis menyusun beberapa studi empirik berkaitan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), kemudian membuat ringkasannya. Studi empirik yang disusun dalam buku ini merupakan dasar untuk rekonstruksi agar menghasilkan sebuah bacaan yang dapat menambah wawasan para pembacanya. Studi empirik tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

### **Studi Purnamie Titisari, 2012**

Studi empirik oleh Purnamie Titisari (2012) dengan judul *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Variabel Anteseden dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Wilayah Jawa Timur. Pengujian serta analisis dari kepemimpinan dalam organisasi, kepribadian karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi serta budaya organisasi terhadap

*organizational citizenship behavior* (OCB) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan merupakan suatu tujuan dalam berlangsungnya kajian tersebut. Berdasarkan teorinya kajian ini dapat menambah wawasan dalam bidang perilaku organisasi sehingga bermanfaat pada pengembangan pengetahuan dari para praktisi. Variabel yang terdapat pada kajian tersebut yaitu, gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepribadian, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) serta kinerja karyawan.

Populasinya merupakan keseluruhan karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara se-Jawa Timur, sebanyak 586 orang dengan sampel sejumlah 190 orang pegawai dan menggunakan *proportional simple random sampling* untuk teknik pengambilan sampelnya. Analisis statistik dalam pengujian hipotesis menggunakan *structural equation model* (SEM). Hasil dari kajiannya adalah gaya kepemimpinan memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kepercayaan pada pimpinan memengaruhi serta memperkuat hubungan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepemimpinan, komitmen organisasional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kepuasan kerja memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kepribadian memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), budaya organisasi tidak memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja pegawai.

**Studi Romadhotin Hidayah, 2019**

Studi empirik oleh Romadhotin Hidayah (2019) berjudul Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro. Tujuan kajian ini untuk menganalisis dan membahas pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Dengan variabelnya antara lain kecerdasan spiritual (X), *organizational citizenship behavior* (Z) serta kinerja karyawan (Y).

Populasi berjumlah 63 karyawan tetap, karena jumlah populasi tidak mencapai 100 karyawan maka sampel jenuh yang digunakan dalam teknik pengambilan sampel, sehingga jumlah sampel yang didapatkan juga berjumlah 63 karyawan. *Partial least square* (PLS) digunakan dalam metode analisisnya. Hasil dari kajiannya adalah kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

**Studi Via Lailatur Rizki, 2019**

Studi empirik oleh Via Lailatur Rizki (2019) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT. Panin Dubai Syariah Bank Area Surabaya. Tujuan kajian ini untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan emosional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya antara lain kecerdasan emosional (X1), komitmen organisasional (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), dan kinerja (Y).

Seluruh karyawan PT. Panin Dubai Syariah Bank Area Surabaya sejumlah 60 orang karyawan merupakan populasi dalam kajian ini, yang terdiri dari 40 orang karyawan Panin Dubai Syariah Bank Kantor Cabang Utama HR Muhammad Surabaya dan 20 orang karyawan Panin Dubai Syariah Bank Kantor Cabang Pembantu Ngagel Surabaya. Metode sensus digunakan sebagai teknik pengambilan sampel pada kajian ini, yaitu keseluruhan populasi karyawan PT. Panin Dubai Syariah Bank Area



Surabaya sejumlah 60 orang karyawan. *Path analysis* (analisis jalur) digunakan sebagai metode analisis dalam kajian ini. Hasil dari kajiannya adalah kecerdasan emosional memengaruhi kinerja, komitmen organisasional memengaruhi kinerja, kecerdasan emosional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan emosional terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Tiksnayana Viprapratha, 2019**

Studi empirik oleh Tiksnayana Viprapratha (2019) berjudul Pengaruh *Transformational Leadership* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (di PT. Sarana Arga Gemeh Amerta / SAGA Denpasar. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *transformational leadership* secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational*

*citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya *transformational leadership* (X1), komitmen organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), dan kinerja (Y). Karyawan PT. Sarana Arga Gemeh Amerta (SAGA) Denpasar merupakan populasi dari kajian ini dengan sampel sejumlah 88 responden, dan *proportional random sampling* merupakan teknik pengambilan sampelnya. *Partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Hasil kajiannya adalah *transformational leadership* tidak memengaruhi kinerja, komitmen organisasi memengaruhi kinerja, *transformational leadership* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *transformational leadership* terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Zahra Yasmin Siti, 2019**

Studi empirik oleh Zahra Yasmin Siti (2019) berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Pegawai Tetap RSUD Majalengka. Tujuan kajian ini adalah menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap

kinerja, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan emosional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya kecerdasan emosional (X1), kecerdasan spiritual (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dalam kajian ini dengan sampel kajian sejumlah 115 sampel. *Structural equation model* (SEM) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Hasil kajiannya adalah kecerdasan emosional memengaruhi kinerja, kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, kecerdasan emosional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan emosional terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

**Studi Khuzaini, 2019**

Studi empirik oleh Khuzaini (2019) dengan judul *Organizational Citizenship and Employee Performance: The Role of Spirituality*. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis *spiritual intelligence* terhadap *employee performance*, pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *spiritual intelligence* secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *employee performance*. Dengan variabelnya *spiritual intelligence* (X), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta *employee performance* (Y). Terdapat sampel sejumlah 180 responden dalam kajian ini dan menggunakan desain survei. *Structural equation model* (SEM) merupakan metode analisis data dalam kajian ini. Hasil dari kajian ini adalah *spiritual intelligence* tidak memengaruhi *employee performance*, *employee performance* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *spiritual intelligence* terhadap *employee performance*, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi *employee performance*.

**Studi Dian Wahyu Utomo, 2019**

Studi empirik oleh Dian Wahyu Utomo (2019) dengan judul Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Komitmen Afektif dan *Employee Engagement* Terhadap

Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Semarang. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja, pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen afektif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya komitmen afektif (X1), *employee engagement* (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Seluruh karyawan Kantor Kementerian Agama Kota Semarang yang berjumlah 110 orang merupakan populasi dari kajian ini. Metode sensus merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini dengan *path analysis* (analisis jalur) sebagai metode analisis dalam kajian ini.

Hasil kajian adalah komitmen afektif memengaruhi kinerja, *employee engagement* memengaruhi kinerja, komitmen afektif memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *employee engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan komitmen afektif terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap

kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, 2019**

Studi empirik oleh Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat (2019) dengan judul *The Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating on Employee Performance in Sarbagita Hotels Area of Bali*. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*, pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* secara tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *employee performance*. Dengan variabelnya *employee engagement* (X), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta *employee performance* (Y).

Terdapat 150 responden yang merupakan karyawan Sarbagita Hotel Bali dalam kajian ini. *Partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini. Hasil kajian adalah *employee engagement* memengaruhi *employee performance*, *employee engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap *employee performance*, serta

*organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi *employee performance*.

### **Studi Citta Cendani, 2020**

Studi empirik oleh Citta Cendani (2020) berjudul Pengaruh *Employee Engagement* dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja, pengaruh modal sosial terhadap kinerja, pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh modal sosial terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh modal sosial secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya *employee engagement* (X1), modal sosial (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y).

Seluruh karyawan Bank Jateng Kantor Pusat sebanyak 293 karyawan merupakan populasi dari kajian ini. *Proportionale stratified random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 130 karyawan merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis yang digunakan



dalam kajian ini. Hasil kajiannya adalah *employee engagement* memengaruhi kinerja, modal sosial memengaruhi kinerja, *employee engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), modal sosial memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan modal sosial terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

#### **Studi Aghnia Ilmi Sadida Nurzam, 2020**

Studi empirik oleh Aghnia Ilmi Sadida Nurzam (2020) berjudul Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi pada Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Area Jawa Timur. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya *employee engagement* (X1), budaya organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y).



*Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini dengan sampel sejumlah 224 karyawan. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini. Hasil kajian adalah *employee engagement* memengaruhi kinerja, budaya organisasi memengaruhi kinerja, *employee engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), budaya organisasi memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Moh. Abdurrasodik, 2020**

Studi empirik oleh Moh. Abdurrasodik (2020) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan Baitul Maal Wattamwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Sidogiri Jember. Tujuan kajian adalah menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh budaya organisasi

secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya kecerdasan spiritual (X1), budaya organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Seluruh karyawan BMT UGT Sidogiri Jember sejumlah 152 karyawan merupakan populasi dari kajian ini. *Probability sampling* melalui sampel acak dengan rumus sovlin merupakan teknik pengambilan sampling dari kajian ini, dengan sampel sejumlah 110 responden. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis dari kajian ini.

Hasil kajiannya adalah kecerdasan spiritual tidak memengaruhi kinerja, budaya organisasi memengaruhi terhadap kinerja karyawan, kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), budaya organisasi tidak memengaruhi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Sri Rahayu, 2020**

Studi empirik oleh Sri Rahayu (2020) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Antara pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang. Kajian ini bertujuan untuk

menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh iklim organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Seluruh karyawan Dinas Pendidikan Kota Padang sejumlah 144 responden merupakan populasi dari kajian ini dan sampel yang diambil sejumlah 106 responden yang diperoleh menggunakan rumus slovin. *Probability sampling* menggunakan pendekatan sampel acak merupakan teknik pengambilan sampel yang ada pada kajian ini. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis dalam kajian ini.

Hasil kajian adalah komitmen organisasi tidak memengaruhi kinerja, iklim organisasi memengaruhi kinerja, komitmen organisasi tidak memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), iklim organisasi memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan iklim organisasi terhadap kinerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memengaruhi kinerja.

**Studi Lussia Mariesti Andriany, 2020**

Studi empirik oleh Lussia Mariesti Andriany (2020) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Spiritual Terhadap Kinerja Perawat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada RSUD Dr. R. Soedarsono Pasuruan. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan emosional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya kecerdasan emosional (X1), kecerdasan spiritual (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Seluruh perawat di RSUD Dr. R. Soedarsono Pasuruan merupakan populasi dalam Kajian ini serta metode *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dalam Kajian ini dengan sampel sejumlah 57 responden.

*Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini. Hasil kajiannya adalah kecerdasan emosional memengaruhi kinerja, kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, kecerdasan emosional tidak memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational*

*citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan kecerdasan emosional terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memengaruhi kinerja.

### **Studi Siti Asyah, 2020**

Studi empirik oleh Siti Asyah (2020) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang). Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya kecerdasan spiritual (X1), komitmen organisasi (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y).

Seluruh karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang merupakan populasi dalam kajian ini. Metode *simple random sampling* merupakan

teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini dengan sampel yang sejumlah 45 responden. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis dalam kajian ini. Hasil kajiannya adalah kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, komitmen organisasi memengaruhi kinerja, kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Komang Ade Wahyudi, 2021**

Studi empirik oleh Komang Ade Wahyudi (2020) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada KSP Kumbasari Badung. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya komitmen organisasi (X), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Metode *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini dengan sampel sejumlah 120 responden. *Path*

*analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini. Hasil kajiannya adalah komitmen organisasi memengaruhi kinerja, komitmen organisasi memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Sabrina Gabriella, 2022**

Studi empirik oleh Sabrina Gabriella (2022) berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan pada Pengemudi Grab di Kota Malang melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* Selama Pandemi Covid-19. Tujuan kajian ini yaitu menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja, pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan emosional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kecerdasan spiritual secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya kecerdasan emosional (X1), kecerdasan spiritual (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). *Probability sampling* dengan pendekatan sampel acak



merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan pada kajian ini dengan sampel sejumlah 55 responden.

*Partial least square* (PLS) merupakan metode analisis dalam kajian ini. Hasil kajiannya adalah kecerdasan emosional memengaruhi kinerja, kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, kecerdasan emosional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kecerdasan spiritual memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan emosional terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kecerdasan spiritual terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

### **Studi Siti Chasanah, 2022**

Studi empirik oleh Siti Chasanah (2022) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). Kajian ini bertujuan untuk menganalisis *employee engagement* terhadap kinerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *employee engagement* secara tidak



langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja. Dengan variabelnya *employee engagement* (X1), kepemimpinan transformasional (X2), *organizational citizenship behavior* / OCB (Z), serta kinerja (Y). Seluruh Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Semarang Tengah dengan jumlah 93 karyawan merupakan populasi dalam kajian ini. Sampel jenuh dengan sampel 93 karyawan merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam kajian ini. *Path analysis* (analisis jalur) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Hasil kajiannya adalah *employee engagement* memengaruhi kinerja, kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja, *employee engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan *employee engagement* terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB) memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja.

**Studi Muhammad Syukrila Deli Harahap, 2023**

Studi empirik oleh Muhammad Syukrila Deli Harahap (2023) dengan judul *The Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Engagement as an Intervening Variable at Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara*. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *person organization fit* terhadap *work engagement*, pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*, pengaruh *person organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *person organization fit* secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui *work engagement*, pengaruh *job crafting* secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui *work engagement*, serta pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *work engagement*. Dengan variabelnya *person organization fit* (X1), *job crafting* (X2), *work engagement* (Z), serta *organizational citizenship behavior* / OCB (Y). Sebanyak 84 karyawan kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara dijadikan sampel dalam kajian ini. *Partial least square* (PLS) merupakan metode analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Hasil kajiannya adalah *person organization fit* memengaruhi *work engagement*, *job crafting* memengaruhi *work engagement*, *person organization fit* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *job crafting* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB),

*work engagement* memperkuat hubungan *person organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), *work engagement* memperkuat hubungan *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), serta *work engagement* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Studi Zhen Li, 2024**

Studi empirik oleh Zhen Li (2024) dengan judul *Challenge - Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High - Intensity Work Environment*. Tujuan kajian ini adalah menganalisis pengaruh *perceived inclusive leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pengaruh *perceived inclusive leadership* terhadap *organizational justice*, pengaruh *perceived inclusive leadership* secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui *organizational justice*. Dengan variabelnya *perceived inclusive leadership* (X), *organizational justice* (Z), serta *organizational citizenship behavior* / OCB (Y). Survei kuisisioner *cross - sectional* dilakukan pada perawat di Tiongkok pada akhir periode pandemi Covid - 19 sebanyak 527 perawat terdaftar dan menyelesaikan kuisisioner laporan mandiri termasuk skala *perceived inclusive leadership*, skala *organization justice*, dan skala *organizational citizenship behavior* (OCB) yang berorientasi *high - intensity work environment*. Hasil dari kajian menunjukkan bahwa *perceived inclusive leadership* memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), *perceived inclusive leadership*

memengaruhi *organization justice*, *organization justice* memperkuat hubungan *perceived inclusive leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Studi Mohammad Taamneh, 2024**

Studi empirik oleh Mohammad Taamneh (2024) dengan judul *The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Higher Education: The Contingent Role of Organizational Justice*. Studi ini menguji hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan *organizational justice* sebagai moderator. Selain itu, kajian ini membahas bagaimana dampak *ethical leadership* bervariasi berdasarkan sejauh mana *organizational justice* merupakan norma umum dalam suatu institusi. Kajian ini di institusi pendidikan tinggi di Yordania Utara dan menganalisis data menggunakan *structural equation model* (SEM). Data dikumpulkan dari 254 staf akademik yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta. Kumpulan data mengungkapkan bahwa *ethical leadership* secara signifikan berdampak pada *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational justice* tidak memoderasi hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan ini berkontribusi untuk pengetahuan yang ada dengan memberikan bukti dari negara non-barat, seperti Yordania.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta. Ar-Ruz Media.
- Abdurrasodik, Moh. 2020. Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan Baitul Maal Wattamwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Sidogiri Jember. Universitas Jember.
- Agustian, Ary Ginanjar. 2017. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual, ESQ, Spiritual Quotient: Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga Wijaya Persada.
- Ainsworth, M. 2007. *Managing Performance Managing People*. Terjemahan. Jakarta. Buana Ilmu Popular.
- Albrecht, S. 2012. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif (Edisi Pertama)*. BPFE Yogyakarta.
- Andriany, Lussia Mariesti. 2020. Pengaruh Kecerdasan Emosional & Spiritual terhadap Kinerja Perawat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada

RSUD Dr. R. Soedarsono Pasuruan. Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang.

Anggraini, L., Astuti, E., & Prasetya, A. 2016. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y (Studi pada Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 37 (2). 183-191.

Angle, H. L. & Perry, J. L. 2001. *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science and Organizational Effectiveness*.

Anitha J. 2014. *Determinants of Employee Engagements and Their Impact on Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 Iss 3 pp. 30-323*.

Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10<sup>th</sup> Edition. London Page Limited*.

As'adi, Muhammad. 2010. *Cara Kerja Emosi Sehari-Hari*. Yogyakarta. Diva Press.

Asyah, Siti. 2020. Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Karyawan Perumda Air Minum Kota Magelang). Universitas Muhammadiyah Magelang.

Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. 2012. *Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. Journal of Vocational Behavior. 80, 555-564.*
- Bashaw, R. 1994. *Exploring the Distinctive Nature of Work Commitment: Their Relationship with Personal Characteristics Job Performance, and Propensity to Leave. Journal of Personal Selling and Sales Management, 14 (2).*
- Berman, Michael. 2001. *Developing SQ (Spiritual Intelligence) Through ELT. Article 57.*
- Bersin Josh. 2019. *Employee Engagement 3.0 – From Feedback to Action. Simply Irresistible.*
- Bhalkikar, Sushma. 2018. *Developing Spiritual Quotient at Workplace. Published in Culture & Behavior. Psychology & NPL.*
- Bolino, M. C. Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. 2002. *Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organization, Academy of Management Review, 27, P. 505-522.*
- Bupati Jember. 2021. Peraturan Bupati Jember Nomor 21 Tahun 2021. Jember: Jawa Timur.
- Cendani, Citta. 2020. Pengaruh *Employee Engagement* & Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). Universitas Tujuhbelas Agustus Semarang.



- Chang, R. & Overby, J. 2011. *Enhance Management Decision, Vol. 50 Global Edition. Prentice Hall, New Jersey.*
- Chasanah, Siti. 2022. Pengaruh *Employee Engagement* & Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). Universitas Semarang.
- Cintani, C., & Noviansyah, N. 2020. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari. KOLEGIAL, Vol. 8. No. 1, 29-43.
- Dessler, Gary. 1993. *Organizational Theory, Integrating Structure and Behavior. Prentice Hall, Inc. New York. Engelwood Cliff.*
- Dewi, R. S. et al. 2022. Pengaruh *Work Life Balance, Employee Engagement, dan Burnout* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat. Jurnal Ilmu Ilmiah Manajemen Magister Vol 1 No (1): 53-73.
- Dihag, R. F., Tentama, F., & Bashori, K. 2022. Pengaruh *Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Efikasi Diri* Terhadap Komitmen Organisasi pada Perawat RSUD Generasi Y. PSYCHE. Jurnal Psikologi, 4 (1), 16-30.
- Djati, S. P. 2005. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Persepsi Kualitas Karyawan dan Dampaknya pada Kepercayaan Konsumen Bidang Jas di Surabaya. *Accounting and Management Journal Widya Mandala University, Vol 5 (2), p 236-247.*



- Ekawati. 2013. Pengaruh Profesionalisme, Pengalaman Kerja, dan Tingkat Pendidikan Auditor, Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Bali). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika* Vol. 3, No.1.
- Emmons, R. A. 2000. *Spirituality and Intelligence: Problems and Prospects. International Journal for the Psychology of Religion*, 10, 57-64.
- Gabriella, Sabrina. 2022. Pengaruh Kecerdasan Emosional & Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada Pengemudi Grab di Kota Malang melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* selama Pandemi Covid-19. Universitas Islam Negeri Malang.
- Gallup Organization. 2013. *State of The Global Workplace (Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide)*.
- Gespersz, Vincent. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Ganesha Exact.
- Gibson. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta. Erlangga.
- Graham, I. W. 1991. *An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prentice Hall.
- Guevara Freddy. 2016. *The Variables of an Employee Engagement Framework. Build & Battle LX*.

- Hakim, Abdul. 2016. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. JRBI, 2 (2): 165-180.
- Handoyo, Agnes Wahyu dan Roy Setiawan. 2017. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *AGORA* Vol. 5, No. 1.
- Harahap, Muhammad Syukrila Deli. 2023. *The Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Engagement as an Intervening Variable at Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hardaningtyas, Dwi. 2014. Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB. Surabaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
- Hasibuan, Melayu S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Mas Agung.
- Hendrawan, Sanerya. 2009. *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Towards God Corporate Governance*. Bandung. Mizan.
- Herlambang, H.C. 2019. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja. UPN Veteran Yogyakarta.

- Hewitt Aon. 2014. *Empower Results Trends in Global Employee Engagement. Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains.*
- Hidayah, Romadhotin. 2019. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro. Universitas Negeri Surabaya.
- Hodgson. 2021. *Tips for Writing User Manuals. Userfocus UK Articles.*
- Hontar, Artsiom. 2023. *Organizational Citizenship Behavior: Benefits and Best Practices*
- Ilman. 2020. Jurnal Ilmu Manajemen, 8 (1), 28-32. Universitas Diponegoro.
- Kasmir. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok. PT. Rajagrafindo. Persada.
- Khavari, K. A. 2000. *Spiritual Intelligence: A Practical Guide to Personal Happiness. Ontario. Canada Publications.*
- Khuzaini. 2019. *Organizational Citizenship and Employee Performance: The Role of Spirituality. Pakistan Administrative Review, 3(1), 16-26.*
- Konopaske, Robert. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1. Jakarta. Erlangga.
- Konovsky, M. A. dan Pugh, S. D. 1994. *Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management Journal, 37 (3) : 656-669*

- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. 2016. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. AGORA Vol, 4.
- Levin, Mitchal. 2013. *Spiritual Intelligence: Membangkitkan Kekuatan Spiritual dan Intuisi Anda*. Terjemahan. Gramedia. Jakarta.
- Li, Zhen. 2024. *Challenge – Oriented Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High – Intensity Work Environment*. Hindawi XML Corpus 3032694.
- Lovell, Sharon et.al. 2012. *Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation*. *Journal of sex roles*. Vol. 41, No. 5. 5/6; Proquest Sociology.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior. Third Edition*. New York: *The McGraw-Hill. Companies. Inc.*
- Luthans, Fred. 2005. Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh. Yogyakarta. Andi
- Macey, W. H. dan Schneider, B. 2008. *The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology*. 1, 3-30.
- Maghfirah, A. 2021. Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7 (01), 403-411.
- Maharjan. 2012. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi KPRI Kediri. Universitas Kediri.

- Mahayana & A. Nggermanto. 2005. SEPIA: Kecerdasan Milyuner, Warisan yang Mencerahkan Keturunan Anda. Bandung. Cetakan Pertama. Ahaa.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama.
- Marciano, Paul L. 2012. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. Mexico: McGraw Hill.
- Margaretha, M., & Saragih, S. 2008. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Makalah dipresentasikan pada the 2<sup>nd</sup> National Conference UKWMS Surabaya.
- Markoozy, Xin. 2001. *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior (OCB) version*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- McBain, Richard. 2007. *The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice*. *Strategic HR Review*, 6 (6) PP. 16-19.
- McClelland. 1987. *The Achieving Society*, Litton Educational Publishing Inc, USA.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5<sup>th</sup> ed)*. New York. McGraw-Hill Education.

- Meyer & Allen. 2000. *Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications. Inc, California.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Nature of Organizational Commitment, Employee – Organization Linkages*.
- Mudali. 2012. *Quote: How High Is Your Spiritual Intelligence*
- Muhdar. 2015. *Organizational Citizenship Behavior* Perusahaan. Gorontalo. *Research Gate State Islamic Intitute of Sultan Amai Gorontalo Province Indonesia*.
- Mujib, Abdul & Jusuf Mudzakir. 2015. Nuansa-Nuansa Psikologi Islam – Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Narimawati, Umi. 2007. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi & Contoh Perhitungannya. Jakarta. Agung Media.
- Noe, Raymond, A., Hollenback, John, R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick, M. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Mencapai Keunggulan Bersaing. (Edisi 6). Elib Unikom.
- Nurjanah, C. D. 2021. Peran *Employee Engagement* pada Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Staf Temporer. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Nursalam. 2016. Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis. Jakarta. Salemba Empat.
- Nurzam, Aghnia Ilmi Sadida. 2020. Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi pada Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Area Jawa Timur. Universitas Jember.

- Olongo, A. C. & Sofian S. 2014. *Individual and Organizational Factors of Employee Engagement on Employee Work Outcomes. International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3 (3), 498-502.
- Organ, D. W. 1997. *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance* 10 85-97.
- Organ, Dennis W., et al. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences. California: Sage Publications, Inc.*
- Podsakoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. 1997. *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance*, 10, 133-151.
- Poltak, Lijan & Sarton, Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja. Depok: Rajawali Pers.*
- Putri, Agustin, & Permatasari, Rita. 2021. *Pengaruh Pendidikan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jakarta. Deepublish.*
- Rahayu, Sri. 2020. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Antara pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang. Universitas Ekasakti Padang.*
- Rizki, Via Lailatur. 2019. *Pengaruh Kecerdasan Emosional & Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational*

*Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT. Panin Dubai Syariah Bank Area Surabaya. Universitas Jember.

Robbins, S. P., & Judge. 2012. *Perilaku Organisasi* Jilid I Edisi 9 (Indonesia). Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, S. P. 2018. *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> New Jersey. Prentice Hall.

Robinson, D, Perryman, S, dan Hayday, S. 2014. *The Drivers of Employee Engagement. IES Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies. Sami'an. 2012. *Penilaian Kinerja*. Wordpress.

Saks, A. M. 2016. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2013. *UWES, Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Siagian, P. Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, E. A. 2020. *Pengaruh Work Life Balance, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan PT. Mutiara Pantilang*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.

Sianipar. 2013. *Teknik-teknik Analisis Manajemen*. Jakarta. Lembaga Administrasi Negara.

Siders et al. 2001. *The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures*.



*Journal Academy of Management June 1, 2001 Vol. 44 no. 3 570-579.*

- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2015. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Smith, C. A., D. W. Organ, J. P. Near. 1983. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. Journal of Applied Psychology, Vol. 68 (4), P. 653-663.*
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Jogjakarta. Edisi Pertama. Andi.
- Sopiah. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (D Prabantini Ed) (Ed 1)*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Steers, R. M., Porter, & G. A. Bigley. 1996. *Motivation and Leadership at Work. New York. McGraw-Hill.*
- Sugianingrat, Ida Ayu Putu Widani. 2019. *The Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating on Employee Performance in Sarbagita Hotels Area of Bali*. Universitas Hindu Indonesia.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada.
- Taamneh, Mohammad. 2024. *The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Higher Education: The Contingent Role of Organizational Justice*. Department of

*Human Resources Management School of Business Jadara University.*

- Titisari, Purnamie. 2012. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Variabel Anteseden & Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Wilayah Jawa Timur. Universitas Brawijaya Malang.
- Titisari, Purnamie. 2014. Peranan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Trigunajasa. 2017. Pengaruh Tipe Kepribadian, Komitmen Organisasi, dan Motivasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Petugas di Taman Wisata Alam Kawah Ijen. Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Tucunan, A. A. 2014. Hubungan Antara Beban Kerja dengan Stres Kerja pada Perawat di Rumah Sakit Umum Bitung Barat Kota. Politeknik Negeri Bengkalis.
- Utomo, Dian Wahyu. 2019. Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Komitmen Afektif & *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Semarang. Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Verlinden, Neelie. 2007. *Organizational Citizenship Behavior: Benefits and 3 Best Practices. Academy To Innovative HR.*

- Vipraprastha, Tiksnayana. 2019. Pengaruh *Transformational Leadership* & Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* (di PT. Sarana Arga Gemeh Amerta / SAGA Denpasar). Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Wahyudi, S. 2018. *Analysis of Effect of Firm Size, Institutional Ownership, Profitability, and Leverage on Firm Value with Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure as Intervening Variables (Study on Banking Companies Listed on BEI Period 2012-2016)*, 27 (2).
- Wahyudi, Komang Ade. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada KSP Kumbasari Badung. Universitas Hindu Indonesia.
- Werther, William. B., & Davis, Keith, J. R. 1996. *Human Resources and Personnel Management. Fifth. MacGrow-Hill International Edition*.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Williams, Lary, J. & Anderson, Stella. E. 2019. *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In Role Behavior, Journal of Management, Vol. 17, No. 3, P. 601-617*.
- Yusuf, A. Muri. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Zahra, Yasmin Siti. 2019. Pengaruh Kecerdasan Emosional & Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational*

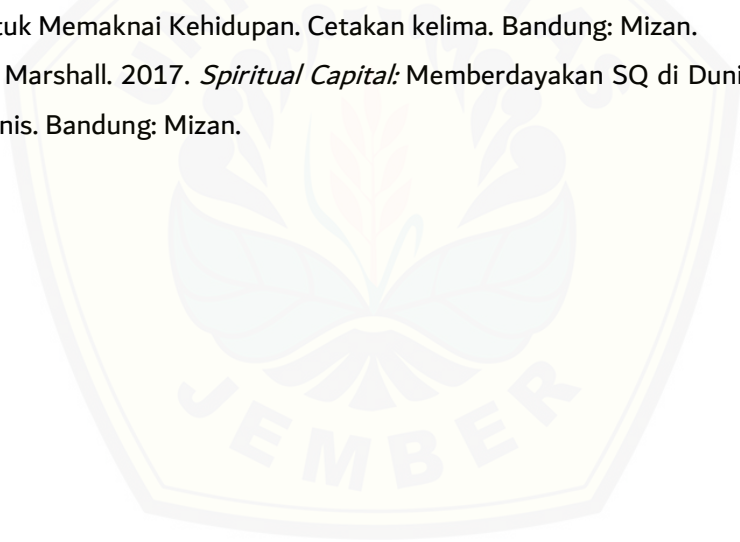
*Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel *Intervening* pada Pegawai Tetap RSUD Majalengka. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Zhang, Deww. 2011. *Organizational Citizenship Behavior. The University of Auckland. White Paper PSYCH761 4629332.*

Zohar, D, Marshall. 2012. *SQ Spiritual Intelligence the Ultimate Intelligence. Soho Square London. Vloomsbury Publishing.*

Zohar, D, Marshall. 2015. SQ: Memanfaatkan SQ dalam Berpikir Holistik untuk Memaknai Kehidupan. Cetakan kelima. Bandung: Mizan.

Zohar, D, Marshall. 2017. *Spiritual Capital: Memberdayakan SQ di Dunia Bisnis.* Bandung: Mizan.



## BIODATA PENULIS



Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA., CRM adalah dosen tetap jenjang Sarjana, Pascasarjana, dan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Konsentrasi MSDM, Universitas Jember sejak tahun 2000 dan masih aktif hingga sekarang. Menyelesaikan gelar kesarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (1993 – 1997). Penulis mengambil studi lanjut di S2 Ilmu Manajemen, Konsentrasi MSDM, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya (1998 – 2000), melalui beasiswa karya siswa dari Dikti Jakarta.

Pada tahun 2012, penulis mendapat gelar Doktor setelah 3 tahun menempuh studi di Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM), Konsentrasi MSDM, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang (2009 – 2012), melalui beasiswa BPPS Dikti Jakarta. Pada tahun 2012 – 2020 penulis masuk dalam tim Satuan Pengawas Internal (SPI) Universitas Jember. Bertugas sebagai koordinator kegiatan Audit

Sumber Daya Manusia, Keuangan, Audit Aset Negara dan Audit Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Universitas Jember. Pada tahun 2024 penulis mendapatkan pencapaian sebagai *Best Lecturer* atau Dosen Terbaik berdasarkan skor evaluasi mahasiswa pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Selain aktif di lingkup Universitas Jember penulis juga tercatat sebagai Dosen Tamu pada Program Pascasarjana beberapa PTS di Jawa Timur sekaligus aktif sebagai peneliti dan pemerhati di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk berkoresponden dapat melalui [purnamie@unej.ac.id](mailto:purnamie@unej.ac.id)

=====000=====



## BIODATA PENULIS

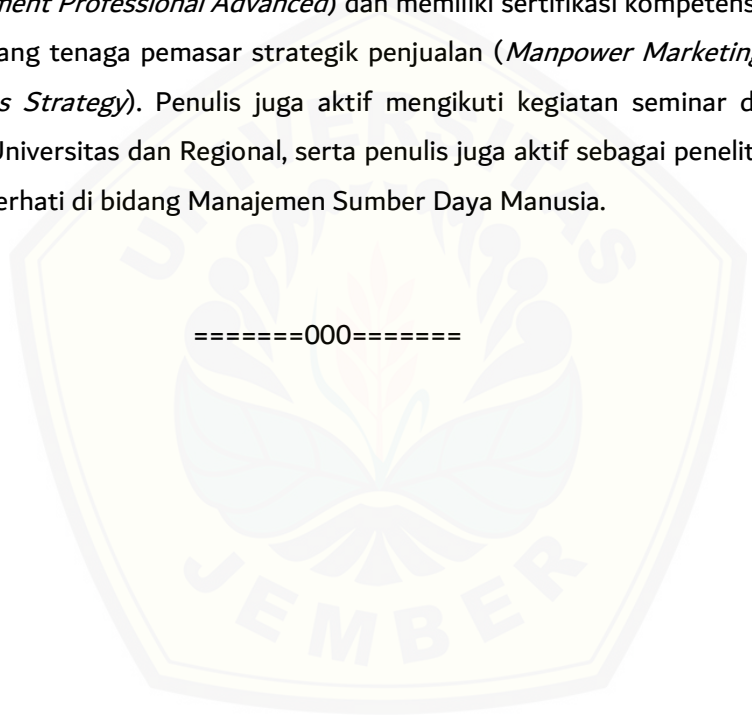


Alfira Saktia Yudhinta, S.E., M.M., CRMPA, adalah asisten dosen dan juga tutor pada mata pelajaran ekonomi serta mata pelajaran akuntansi. Menyelesaikan gelar kesarjanaan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (2012 – 2016) Konsentrasi MSDM. Penulis memiliki pengalaman organisasi pada bagian informasi dan komunikasi pada Unit Kegiatan Mahasiswa Kelompok Studi Kewirausahaan Muda Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 penulis bekerja di bagian SDM pada salah satu perusahaan swasta di Samarinda, Kalimantan Timur. Lalu mengambil studi lanjut di S2 Magister Manajemen, Konsentrasi MSDM, Program Pascasarjana Universitas Jember (2021 – 2023). Tahun 2020 mengikuti *business coaching* Prosedur Pengurusan Dokumen Ekspor Bagi UMKM di Festival Ekonomi Syariah Bank Indonesia Regional Jawa. Tahun 2021 mengikuti pelatihan

Penggunaan Ragam Analisis Statistik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Tahun 2022 mengikuti pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah di Pusat Ekonomi & Bisnis Syariah Universitas Indonesia. Memiliki sertifikasi profesi pada bidang manajemen risiko (*Certified Risk Management Professional Advanced*) dan memiliki sertifikasi kompetensi pada bidang tenaga pemasar strategik penjualan (*Manpower Marketing For Sales Strategy*). Penulis juga aktif mengikuti kegiatan seminar di tingkat Universitas dan Regional, serta penulis juga aktif sebagai peneliti dan pemerhati di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

=====000=====





# PERANAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

EDISI KEDUA

Buku ini menyajikan kajian mendalam tentang konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan organisasi modern. OCB, atau perilaku kewargaan organisasi, mencakup berbagai tindakan sukarela karyawan yang melampaui tugas-tugas formal yang tertera dalam deskripsi pekerjaan mereka. Tindakan-tindakan ini, meskipun tidak diwajibkan, sangat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Melalui buku ini, pembaca akan diajak untuk memahami definisi, dimensi, dan karakteristik OCB, serta faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku ini. Buku ini juga membahas bagaimana penerapan OCB dalam organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat hubungan antar karyawan, dan akhirnya meningkatkan produktivitas serta kinerja individu maupun tim.

Dilengkapi dengan contoh studi kasus, strategi penerapan, serta analisis dampak OCB terhadap kinerja karyawan di berbagai industri, buku ini dirancang untuk menjadi panduan praktis bagi manajer, praktisi sumber daya manusia, serta akademisi yang ingin mengoptimalkan potensi karyawan melalui pendekatan humanis dan strategis.

Dengan gaya penulisan yang komprehensif namun mudah dipahami, buku ini menjadi sumber referensi penting bagi siapa saja yang tertarik pada dinamika perilaku organisasi dan bagaimana meningkatkan kinerja melalui aspek-aspek perilaku yang sering kali diabaikan, namun sangat esensial.



✉ [luminarypressindonesia@gmail.com](mailto:luminarypressindonesia@gmail.com)

🌐 <https://www.luminarypress.id/>

📷 @luminarypressindonesia