Fory Armin Naway, Lahir di Gorontalo 26 Mei 1968 Anak ketiga dari enam bersaudara pasangan Bapak Armin Naway (Alm) dan Ibu Hj. Elsy Noe. Menikah pada tanggal 7 Agustus 1988 dengan Prof. Dr. Ir. H. Nelson Pomalingo, M.Pd dan dikaruniai 4 (empat) orang anak; Moch. Takdirsyah Pomalingo, Moch. Firmansyah Pomalingo, Moch. Ilhamsyah Pomalingo dan Putri Mafasyah Pomalingo.

Mengawali pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 2 Tenggela Kec. Telaga Kab. Gorontalo lulus tahun 1981. Kemudian melanjutkan ke SMP Negeri Telaga Kab. Gorontalo lulus tahun 1984. Sekolah di SPP/SPMA Limboto Kab. Gorontalo dan lulus tahun 1987. Melanjutkan Pendidikan Tinggi Program DIII PAAP (Pendidikan Ahli Administrasi Perusahaan) Fakultas Ekonomi Unsrat Manado Cabang Gorontalo, Sarjana pada Fakultas Syari'ah IAIN Alauddin Ujung Pandang di Gorontalo lulus tahun 1993, Magister Manajemen Pendidikan (MP) Universitas Negeri Jakarta lulus tahun 2000 dan tahun 2012 lulus program Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan (MP) Universitas Negeri Jakarta.

Mengawali karir sampai dengan sekarang berkecimpung di bidang pendidikan dan keagamaan yaitu tahun 1997 pernah diberi kepercayaan menjadi Kepala Sekolah TK Indonesia Emas dan Kepala TPA Darul Falah Tuladenggi Telaga Kabupaten Gorontalo, selanjutnya menjadi tenaga Dosen tidak tetap IKIP Negeri Gorontalo tahun 2000 sampai dengan tahun 2001, kemudian tahun 2002 sampai dengan sekarang menjadi Tenaga Dosen Tetap di Universitas Negeri Gorontalo.

ZAHIR publishing
Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
CP: 0857 2589 4940
Email: zahirpublishing@gmail.com

ISBN: 978-602-5541-40-7
9 786025 541407

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM KINERJA ORGANISASI — FORY ARMIN NAWAY — ZAHIR publishing

ZAHIR publishing

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR *dalam* KINERJA ORGANISASI

FORY ARMIN NAWAY

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DALAM KINERJA ORGANISASI

Fory Armin Naway

ZAHIR publishing

Organizational Citizenship Behavior
Dalam Kinerja Organisasi

Yogyakarta: Zahir Publishing, Oktober 2018

ISBN: 978-602-5541-40-7

Penulis : Fory Armin Naway
Editor : Abdul Rahmat
Tata letak : Ismi Aziz
Design cover : Ityan Jauhar

Diterbitkan oleh:
ZAHIR PUBLISHING
Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

SEKAPUR SIRIH

Alhamdulillaahi rabbil'aalamiin, atas segala limpahan rakhmat dan hidayah-Nya, akhirnya peneliti berhasil menyelesaikan penyusunan buku ini, yang secara khusus didedikasikan dalam rangka memenuhi banyaknya permintaan terkait materi ini.

Buku ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dan bantuannya dalam penyelesaian buku ini. Secara khusus kepada yang terhormat: Prof. Dr. H. Djaali, Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd, Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd., Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM., M.Pd., Prof Dr. H. Syamsu Qomar Badu, M.Pd selaku Rektor Universitas Negeri Gorontalo, dan teman-teman seperjuangan yang telah banyak memberi bantuan dan motivasi sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.

Ucapan terima kasih yang sangat pribadi peneliti sampaikan kepada suamiku tercinta: Prof. Dr. Ir. H. Nelson Pamalingo, M.Pd dan anak-anakku tersayang: Moh. Takdirsyah, P. Moh. Firmansyah, P. Moh. Ilhamsyah, dan P.

Putri Mafasyah yang telah dengan sabar dan selalu mengiringi doa untuk kesuksesan penulis.

Doa tulus peneliti persembahkan kepada (alm) Armin Naway dan sembah sujud kepada Ibunda Hj. Elsy Noe, juga (alm) Soekarno Pomalingo (Bapak Mertua) dan Ibunda Hj. Nelly Tulie (Ibu Mertua) serta kakak dan adik-adik.

Mudah-mudahan buku ini ada manfaatnya.

Gorontalo, Oktober 2018

Fory Armin Naway

DAFTAR ISI

SEKAPUR SIRIH iii
DAFTAR ISI v

BAB I PENDAHULUAN 1

BAB II *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* GURU 7
A. Extra-Role Behaviour 7
B. Penerapan Extra-Role Behaviour 11

BAB III PENGEMBANGAN KARIR 15
A. Administrasi Personalia 15
B. Perilaku Kerja 18
C. Tindakan Organisasi 24

BAB IV KEADILAN ORGANISASI 29
A. Persepsi Keadilan Organisasi 29
B. Dimensi Keadilan Organisasi 35
C. Kepuasan Kerja 39

BAB V KEPUASAN KERJA GURU 47
A. Mengukur Kepuasan Kerja Guru 47
B. Kepuasan Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah 50
C. Kepuasan dari Iklim Organisasi 63

BAB VI *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM KINERJA ORGANISASI..... 69
A. Perilaku Individu Yang Ekstra 69
B. Dimensi Organization Citizenship Behavior 73
C. Manfaat Organization Citizenship Behavior 79
D. Kinerja Kelompok 83
E. Task Interdependence 85

BAB VII MENCIPTAKAN MOTIVASI BERPRESTASI 89
A. Observasi Tingkah Laku 89
B. Disiplin Kerja..... 106

BAB VIII KOMITMEN ORGANISASI..... 115
A. Pengertian Komitmen Organisasi..... 115
B. Indikator Komitmen Organisasi 116
C. Cara Peningkatan Komitmen Organisasi 117
D. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)..... 118

BAB IX PENUTUP 127

DAFTAR PUSTAKA..... 139

BAB I
PENDAHULUAN

Dalam konteks manajemen pendidikan, guru merupakan bagian dari sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam menentukan *output* pendidikan. Peran sentral tersebut terkait dengan tugas guru sebagai pengajar yang bertugas mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Selain itu, guru juga merupakan pihak yang memiliki interaksi paling intensif dengan peserta didik, sehingga perannya banyak memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap dan berperilaku peserta didik. Dengan demikian guru memiliki peran penting, sehingga mempunyai tanggung jawab besar dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Peran penting tersebut terutama terkait dengan eksistensi guru sebagai salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan.[1]

Sejauhmana kontribusi guru dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru untuk menunjukkan

[1] *Soedijarto, Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa* (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD '45) (Jakarta: Center for Information and National Policy Studies (CINAPS), 2000), p. 96.

perilaku ekstra perannya, atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah. OCB antara lain ditunjukkan dengan kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi. Perilaku-perilaku guru seperti itu jelas diperlukan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Dalam realitasnya, untuk dapat memiliki OCB yang kuat dibutuhkan faktor-faktor pendukung di dalam organisasi, karena OCB tidak dengan sendirinya meningkat tanpa berinteraksi dengan faktor lain. Faktor-faktor yang berpotensi meningkatkan OCB adalah pengembangan karir, persepsi tentang keadilan organisasi, dan kepuasan kerja.

Pertama, yaitu faktor pengembangan karir. Setiap organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari senantiasa membutuhkan sumber daya manusia. Agar memiliki kontribusi yang optimal pada organisasi, maka sumber daya manusia perlu dikelola seoptimal mungkin, salah satu di antaranya adalah melalui pengembangan karir. Oleh karena itu, aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan karir menjadi sangat penting, karena hal itu akan menstimulasi pegawai untuk berbuat yang terbaik demi organisasi sebagai imbal jasa. Bagi pegawai karir juga merupakan kebutuhan, sehingga penting untuk dipenuhi. Jika karir seorang pegawai

diperhatikan dengan baik, maka perhatian itu dapat mendorong sikap peduli terhadap organisasi, seperti ditunjukkan dengan kerelaan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk membantu kemajuan organisasi dan bersedia menjalankan tugas-tugas meskipun di luar perannya. Dengan kata lain, pengembangan karir yang baik dapat mendorong tumbuhnya perilaku ekstra peran atau OCB pegawai.

Kedua, persepsi terhadap keadilan organisasi. Keadilan senantiasa menjadi objek penilaian penting dalam kehidupan, termasuk kehidupan organisasi. Keadilan menjadi hal yang sensitif karena dapat memicu berbagai sikap dan perilaku dari orang yang mempersepsinya. Jika seseorang mempersepsikan dirinya diperlakukan secara tidak adil, maka sikap dan perilaku negatif akan muncul, seperti menjalankan tugas seadanya, melanggar aturan organisasi, dan melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi. Namun sebaliknya jika pegawai merasa dirinya diperlakukan secara adil, maka hal itu akan mendorong sikap positif, seperti memiliki komitmen yang kuat untuk memajukan organisasi, bersemangat dalam menjalanan tugas, menaati aturan organisasi, berinisiatif membantu rekan-rekan kerja, dan berinisiatif menjalankan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi meskipun tidak diminta. Dengan kata lain, salah satu dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya perlakuan yang adil terhadap pegawai adalah munculnya perilaku ekstra peran atau OCB.

Ketiga, kepuasan kerja. Kepuasan kerja, meskipun tidak tampak, juga menjadi kebutuhan penting yang diinginkan oleh setiap pegawai. Kepuasan kerja merupakan kebutuhan intrinsik seseorang, yang dampaknya terhadap perilaku bisa jadi lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan ekstrinsik. Pegawai yang dapat merasakan kepuasan dalam bekerja akan timbul perasaaan senang atau positif dalam hatinya. Perasaan-perasaan positif tersebut lebih lanjut akan mendorong pegawai untuk berbuat lebih baik dan lebih besar bagi organisasinya yang telah memberikan rasa puas bagi dirinya dalam bekerja. Rasa puas dalam bekerja itu antara lain akan mendorong pegawai untuk lebih mementingkan organisasi, suka membantu rekan-rekannya dalam bekerja, lebih bijak dalam bertindak, dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja. Tindakan-tindakan seperti tidak lain merupakan cerminan dari perilaku ekstra peran atau OCB.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa OCB sangat penting dan vital bagi organisasi sekolah, terutama untuk mendorong dan mengangkat organisasi sekolah sebagai pusat pembelajaran yang betul-betul dapat menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas unggul. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa ada sebagian guru yang memiliki OCB yang relatif tinggi sehingga kinerjanya cukup baik dan kemudian berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Hal itu sesuai dengan visi utama Kabupaten Gorontalo 2015: CERDAS. Selain itu, Kabupaten Gorontalo juga sudah melaksanakan program bermutu dan banyak

menerima penghargaan dari Kemendiknas. Melalui kebijakan Pemerintah Pusat, kondisi kebijakan Pemerintah Daerah Gorontalo sdudah cukup menunjang, namun dalam pelaksanaannya masih memerlukan perhatian lebih dari guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kabupaten Gorontalo yang menjadi obyek penelitian ini, khususnya yang terkait dengan OCB. Hal ini relevan dengan hasil wawancara dengan lima Kepala Sekolah, teridentifikasi kondisi yang menggambarkan keterbatasan OCB guru, antara lain: kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah; rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah; serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra dan terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan. Kondisi seperti itu selaras dengan hasil Ujian Nasional (UN) tahun 2010/2011 yang belum maksimal. Untuk jurusan IPA, nilai rata-rata yang dicapai adalah 7,93. Namun, capaian tersebut tidak menggambarkan kondisi secara keseluruhan karena nilai terendah untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia = 4, Bahasa Inggris = 4,20, Matematika = 3, Fisika = 3,50, Kimia = 2,25, dan Biologi = 2. Sedangkan untuk jurusan IPS kondisinya lebih buruk. Nilai rata-rata yang dicapai adalah 7,15. Nilai terendah untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia = 1,60, Bahasa Inggris = 2,20, Matematika = 1, Ekonomi = 3,00, Sosiologi = 1,60, dan Geografi = 3,40. Nilai 1, 2, 3, dan 4

jelas merupakan hasil yang sangat buruk dan kontraproduktif dengan spirit OCB.

BAB II
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU

A. Extra-Role Behaviour

Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nonprofit seperti organisasi kependidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Istilah lain OCB adalah *extra-role behaviour*. Menurut Aldag & Reschke sebagaimana dikutip Alotaibi, OCB *is one form of prosocial behaviors*.[2] Artinya, OCB merupakan salah satu bentuk perilaku prososial. Sedangkan Schnake sebagaimana dikutip Alotaibi, mengartikan OCB sebagai *"functional, extra-role, prosocial behavior, directed at individuals, group, and/or an organization."* Hal ini menunjukkan bahwa OCB sebagai fungsional, ekstra peran, perilaku prososial, mengarahkan individu, kelompok atau organisasi.[3] Perilaku seperti itu dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara

[2] A.G. Alotaibi, "Antecendents of OCB: A study of public personnel in Kuwait." *Public Personnel Management.* Vol. 30, No. 3, 2001, p. 4.

[3] *Ibid.*

formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional. Dalam kondisi tertentu, adakalanya organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran, terutama ketika organisasi memerlukan dukungan aktivitas pegawai yang tidak dapat dinilai atau dihargai dengan uang.

Organ sebagaimana dikutip Jewell mengatakan bahwa OCB adalah:

> *Helpfull, costructive gestures exhibited by organization members and valued or appreciated by officials, but not related directly to individual productivity nor inhering in the enforceable requirements of the individuals role*.[4]

Pengertian ini pada dasarnya menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu. Hal ini menegaskan makna bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya. Perilaku seperti itu antara lain ditunjukkan dalam bentuk tetap menemani teman yang sakit ketika berkunjung ke rumah sakit meskipun rekan-rekan lain sudah pulang, secara sukarela menjadi perwakilan departemen untuk perusahaan yang mensponsori kegiatan amal, dan

[4] L.N. Jewell, *Contemporary Industrial/Organizational Psychology* (California: Cole Publishing Company, 1998), p. 224.

memikirkan cara yang lebih baik untuk melakukan tugas.[5] Tetapi di lain kesempatan Organ sebagaimana dikutip Foote & Tang mengartikan OCB sebagai: *individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*.[6] Hal ini berarti bahwa OCB adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi. Menurut Smith *et. al.* sebagaimana dikutip Foote & Tang, perilaku tersebut yang mendorong terciptanya mesin-mesin sosial organisasi, menyediakan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk bekerja melalui banyak bagian, dan membantu karyawan di dalam organisasi untuk mengatasi kondisi saling ketergantungan antar satu dengan yang lain.[7] Hal ini menunjukkan bahwa OCB dapat mendorong terbangunnya soliditas yang dapat membantu karyawan dalam memecahkan berbagai peroslan yang muncul dalam organisasi.

Bolino dan Turnely sebagaimana dikutip Schultz & Schultz menjelaskan bahwa OCB merupakan:

---

[5] *Ibid.*

[6] D. A. Foote & T. L. Tang, "Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?" *Management Decision,* Vol. 46 No. 6, 933-947, p. 934.

[7] *Ibid*., p. 935.

Putting forth effort, doing more for your employer than the minimum requirements of your job. It includes such behaviors as taking on additional assigments, voluntary assisting other people at work, keeping up with the developments in one's field or profession, following company rules even when no one is looking, promoting and protecting the organization, and keeping a positive attitude and tolerating incoveniences at work.[8]

Penjelasan ini menunjukkan bahwa OCB adalah melakukan usaha terus menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang dipersyaratkan. Perilaku OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan profesi, mematuhi aturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorangpun yang melihat, memajukan dan melindungi organisasi, dan menjaga sikap positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja.

Smith sebagaimana dikutip Lapine menjelaskan bahwa OCB sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan tidak menerima penghargaan secara tegas karena perilaku yang dilakukan bukan merupakan tuntutan pekerjaan atau bukan termasuk dalam pekerjaan formal di tempat kerja.[9]

---

[8] D. Schultz & S. E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2006), p. 249.

[9] J. A. LePine, *et. al.,* "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management,* NewYork: Elsevier, 53-90, 2002, p. 57.

Sementara Aamodt mengemukakan bahwa orang yang terikat dalam OCB termotivasi untuk membantu organisasi dan rekan kerjanya dengan melakukan hal-hal kecil yang sebenarnya tidak diminta untuk mengerjakan. Contohnya adalah membantu rekan kerja dan membimbing karyawan baru.[10] Dari definisi-definisi di atas tampak bahwa OCB pada intinya merupakan perilaku sukarela yang dapat memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap organisasi.

B. Penerapan *Extra-Role Behaviour*

Menurut Organ sebagaimana dikutip Tschannen-Moran, OCB diimplementasikan dalam lima dimensi, yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy,* dan *civic virtue,* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Altruisme *(altruism),* yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada teman sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain yang ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual
2. Kesadaran *(conscientiousness),* yaitu sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi adalah kontribusi terhadap efisiensi, baik berdasarkan individu maupun kelompok.

[10] M. G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007), p. 366.

3. Sportivitas *(sportsmanship),* yakni sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi.
4. Kesopanan *(courtesy),* yaitu sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
5. Kebajikan *(civic virtue),* yakni sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi, dan memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi.[11]

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie sebagaimana dikutip Elfina, OCB memiliki dampak sebagai berikut: (1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja, yang dapat dirinci: (a) karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan (b) seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan tersebut dapat menyebarkan

[11] M. Tschannen-Moran, "Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust." *Journal of Educational Administration.* Chapter 6, 1-36, 2003, p. 1.

iklim tersebut pada karyawan di unit kerja yang lain; (2) Meningkatkan produktivitas pimpinan, yang dapat dijelaskan: (a) karyawan yang menunjukkan perilaku *civic virtue,* yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, akan membantu pimpinan mendapatkan masukan dan saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi; dan (b) karyawan yang sopan, rela dan ikhlas menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja akan menghasilkan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif dan membantu pimpinan terhindar dari krisis manajemen; (3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan; (4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok; (5) Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja; (6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik; (7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.[12]

.

[12] E. P. Debors, *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Citizenship Karyawan,* tidak dipublikasikan, 2003, pp. 5-6.

BAB III
PENGEMBANGAN KARIR

A. Administrasi Personalia

Istilah pengembangan karir berakar pada dua kata: pengembangan dan karir. Menurut Bass & Vaughn sebagaimana dikutip Armstrong, pengembangan adalah pertumbuhan atau realisasi atas kemampuan dan potensi seseorang yang dilakukan melalui pembelajaran dan pengalaman pendidikan *(the growth or realization of a person's ability and potential through the provision of learning and educational experiences)*[13]. Sedangkan bagi Sikula sebagaimana dikutip Munandar, pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.[14] Hal ini menunjukan bahwa pengembangan merupakan usaha merealisasikan potensi seseorang melalui proses pembelajaran.

---

[13] M. Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (London & Starling, VA: Kogan Page, 2003), p. 526.

[14] A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: UI-Press, 2001), p. 32.

Sementara itu karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir menunjukkan semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir juga mencerminkan perkembangan para pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Menurut Greenhaus sebagaimana dikutip Ivancevich, "*a career is the pattern of work-related experiences (e.g., job positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activites over the span of the person's work life.*"[15] Artinya, karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya posisi pekerjaan, tugas pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subjektif tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan) serta aktivitas rentang kehidupan pekerjaan seseorang Definisi ini menekankan bahwa istilah karir mengandung arti keberhasilan atau kegagalan namun merupakan penilaian seseorang, karir meliputi sikap dan perilaku yang mencakup kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

[15] J. M. Ivancevich, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), p. 436.

Capling *et al*., menyatakan bahwa "*a career is squence of jobs that constitute what a person does for a living*."[16] Artinya, karir adalah lingkup pekerjaan yang merupakan apa yang dilakukan orang untuk hidupnya Karir berkaitan dengan kehidupan seseorang, oleh karena itu perlu adanya perencanaan karir. Lebih lanjut dijelaskan oleh Campling *et al.*, bahwa *career planning is the process of systematically matching career goals and individual capabilities with opportunities for their fulfilment*.[17] Artinya, perencanaan karir merupakan proses yang sitematis menyesuaikan antara tujuan karir dan kemampuan individu dengan peluang untuk memenuhinya

Pendapat senada disampaikan oleh Schermerhorn bahwa karir merupakan suatu lingkup dan pengejaran pekerjaan yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah.[18] Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang berkarir dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian juga Benardin menyatakan bahwa "career is *individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the span of a person's life."*[19] Artinya, karir adalah suatu rangkaian atas

---

[16] J. Campling, *et al., Management: 2nd Asia Pacific Edition* (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006), p345.

[17] *Ibid.,* p. 345.

[18] J. R. Schermerhorn, Jr., *Management* (New York: John Wiley and Sons Ltd., 1996), p. 327.

[19] J. H. Bernardin, *Human Resources Management: An Experiential Approach* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 194.

sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang Senada dengan itu Malthis dan Jackson menyatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.[20] Sedangkan Mondy mengemukakan bahwa karir adalah jalan atau jalur umum yang dipilih seseorang untuk mengejar ambisi sepanjang kehidupan kerjanya (a career is a general course that a person chooses to pursue throughout his or her working life).[21] Berbeda dengan pendapat-pendapat sebelumnya, Mondy menjelaskan karir dalam makna jalan, jalur atau jenjang (path) yang dipilih oleh seseorang untuk mencapai tujuan kerjanya.

B. Perilaku Kerja

Dari beberapa definisi di atas, karir dapat dimaknai sebagai aktivitas dan perilaku kerja seseorang sepanjang hidupnya, jalan atau jenjang yang dipilih oleh seseorang untuk mencapai ambisi kerjanya, atau seluruh jabatan atau pekerjaan yang pernah dipunyai oleh seseorang sepanjang hidupnya. Makna apapun yang menjelaskan tentang karir, bagi seseorang atau sebuah organisasi, karir adalah sesuatu

[20] R. L. Malthis & J. H. Jackson, *Human Resources Management* (Ohio: South-Western, 2004), p. 342.

[21] R. W. Mondy, *Human Resource Management* (Nerw Jersey: Pearson Education, 2010), p. 224.

yang harus direncanakan, dijaga agar bisa dicapai dan dinilai perkembangannya.

Sejalan dengan itu, Noe mengemukakan bahwa karir senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai, dan lingkungan kerja seseorang."[22] Hal ini mengisyaratkan bahwa karir seseorang senantiasa berubah sesuai dengan perubahan tuntutan lingkungan kerja yang disesuaikan dengan minat, kemampuan, dan nilai-nilai yang dikembangkan di tempat kerja.

Sejalan dengan pengertian pengembangan dan karir di atas, menurut Byars & Rue, pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi yang fokus pada pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi guna memenuhi kebutuhan pekerja dan organisasi.[23] Sedangkan bagi Dessler, pengembangan karir adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang sepanjang hidupnya yang memberikan kontribusi terhadap eksplorasi, pemantapan, kesuksesan, dan terpenuhinya karir seseorang.[24] Sementara itu Mondy mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya-upaya sistematis dan formal yang dilaksanakan oleh organisasi untuk memastikan

---

[22] R. A. Noe, et al., *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003), p. 378.

[23] L. L. Byars & Leslie W. Rue, Human Resource Management (New York: McGraw-Hill Company, 2008), p. 1974.

[24] G. Dessler, *Fundamental of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009), p. 236.

bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman kerja yang sesuai dan tersedia di dalam organisasi.[25] Melalui perencanaan dan pengembangan karir yang selaras dan konsisten dengan strategi organisasi, maka dapat dijamin tersedianya tenaga kerja yang memenuhi syarat kompetensi, tepat jumlah dan tepat waktu untuk dimanfaatkan guna membantu tercapainya tujuan organisasi.

Dalam konteks tujuan individu dan organisasi, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan tujuan individu dengan kesempatan karir yang tersedia di dalam perusahaan untuk saat ini dan di masa yang akan datang. Komitmen dalam pengembangan karir dapat menunda keusangan sumber daya manusia yang akan membebani perusahaan.[26] Ada tiga poin krusial dalam pengembangan karir. Pertama, pada saat pertama kali diterima sebagai pekerja, pengalaman di awal-awal masa kerja sangat mempengaruhi pembentukan karakter karirnya. Kedua, pada pertengahan karir (*mid career*) yakni masa di mana seorang pekerja mulai mendapatkan tekanan dan tanggung jawab yang berbeda dengan saat pertama dia diterima sebagai pekerja. Pada masa ini pekerja menghadapi *turning point*, yakni ketika pekerja menghadapi kemandegan karir (*career*

[25] Mondy, *op. cit.,* p. 228.

[26] V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada 2004), pp. 290.

plateaued). Ketiga, pada masa menjelang masa purnabhakti, di mana pekerja menghadapi ketidak pastian akibat kondisi ekonomi, sosial psikologis dan hubungan interpersonal.[27]

Dari sudut pandang organisasi, menurut Winterscheid yang dikutip Byars & Rue, pengembangan karir memiliki tiga tujuan utama, yaitu: (1) untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, (2) untuk memberikan informasi yang lebih baik bagi organisasi dan individu tentang jalur karir yang potensial di dalam organisasi, dan (3) untuk sedapat mungkin memanfaatkan program sumber daya manusia yang telah ada melalui pengintegrasian aktivitas-aktivitas memilih, menugaskan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan perencanaan organisasi.[28] Mondy mengidentifikasi beberapa tujuan pengembangan karir, di antaranya adalah:

1. Untuk meningkatkan kepuasan kebutuhan pengembangan spesifik pekerja. Pekerja yang meilhat kebutuhan pengembangan dirinya akan terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan organisasinya.
2. Untuk meningkatkan kinerja, dalam makna pekerjaan itu sendiri paling berpengaruh terhadap pengembangan karir. Setiap jenis dan strata pekerjaan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda-beda.

[27] *Ibid*, p. 291

[28] Byars & Rue, *op. cit.,* p. 194.

3. Untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi pekerja. Individu yang percaya bahwa perusahaannya memperhatikan perencanaan karir akan lebih suka untuk bertahan berada di dalam organisasi.
4. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan jalur karir yang pasti dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka hal ini akan teridentifikasi sebuah kebutuhan pelatihan dan pengembangan.[29] Uraian ini memperkuat pendapat sebelumnya bahwa pengembangan karir memiliki tujuan sangat luas, menjangkau kebutuhan dan kepentingan organisasi maupun pekerja.

Selain itu, Otte & Hutcheson mengemukakan dua manfaat pengembangan karir. Pertama, meningkatnya kemampuan pekerja. Pengembangan karir melalui pembelajaran dalam wujud pendidikan dan pelatihan, akan meningkatkan kemampuan kognitif dan intelektual maupun keterampilan pekerja yang selanjutnya dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan. Kedua, Meningkatnya suplai pekerja yang berkemampuan. Jumlah pekerja yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan manajemen untuk menempatkan seseorang dalam posisi-posisi yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pekerja yang kompeten

[29] Mondy, *op. cit.,* p. 229.

bertambah dan secara agregratif akan meningkatkan daya saing organisasi.[30]

Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planning*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berfokus pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalur karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi. *Career planning* (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses: pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan, dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan, dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekruitmen dan seleksi, pengalokasian sumber daya manusia (SDM), penilaian dan evaluasi, serta

[30] G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenhakllindo, 1997), p. 27.

pelatihan dan pengembangan. Dari kedua perspektif itu muncul sistem pengembangan karir (*career development system*) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi.

Menurut Malthis & Jackson, meskipun tujuan dan perspektif karir dalam perencanaan karir mungkin berbeda untuk institusi/organisasi dan pegawai, ada tiga persoalan bagi keduanya, yaitu masa stabil karir, pekerja teknis dan pekerja profesional, serta karir rangkap.[31] Pada masa stabil, seseorang merasakan kurangnya peluang untuk naik pangkat. Pekerja teknis dan profesional kebanyakan ingin tetap berada dalam dunia teknis mereka daripada masuk ke dalam jajaran manajemen. Karir rangkap ialah organisasi menyediakan dua jalur karir bagi mereka yang ingin masuk ke manajemen dan yang tetap di jalur teknis, ini sebagai upaya menyelesaikan permasalahan tersebut.

C. Tindakan Organisasi

Bernardin menyatakan bahwa ada hal-hal yang tidak disukai individu atas sejumlah perubahan inisiatif tindakan organisasi, yaitu: (1) *downsizing*, penghilangan pekerjaan dari organisasi, (2) *delayering*, pengklasifikasian kembali pekerjaan

[31] Malthis & Jackson, *op. cit.,* p. 348.

menjadi lebih umum, (3) *decentralizing*, desentralisasi tanggung jawab ke setiap lokasi atau tingkat lebih bawah, (4) *reorganization*, organisasi lebih fokus pada pekerjaan inti, (5) *cost-related strategies*, beberapa pekerjaan dikerjakan dengan sedikit sumber daya, (6) *information technology (TI) innovation*, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi, (7) *competitive measurement*, keterampilan pegawai diredefinisi atau diukur dengan cara yang berbeda, dan (8) *performance-related pay*, kompensasi dikaitkan dengan kinerja dan digunakan sebagai motivator.[32]

Sistem pengembangan karir perlu dirancang secara baik agar kebutuhan individu dan organisasi dapat secara optimal terpenuhi. Dalkam rangka itu, ada komponen-komponen sistem pengembangan karir yang perlu diperhatikan, yakni: (1) *self-assessment tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir, (2) *individual counseling*, yang membantu pegawai merencanakan karirnya melalui konseling, (3) *information service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam organisasi, (4) *organizational assessment program*, berupa metode menilai potensi pengembangan pegawai untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, (5) *development programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi, dan (6) *career program for special target group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan.[33]

---

[32] Bernardin, *op. cit.,* p. 195.

[33] *Ibid.,* pp. 198-210.

Program pengembangan karir harus menghasilkan keuntungan, baik bagi individu maupun organisasi. Flippo mengemukakan tiga unsur yang harus diperhatikan dalam penyusunan program pengembangan karir, yaitu: (1) *career need assessment*; (2) *career opportunities*; dan (3) *need-opprtunities alignment*.[34] Menaksir kebutuhan karir (*career need assessment*) perlu dilakukan oleh organisasi dalam membantu setiap pegawainya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya. Selanjutnya organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia (*career opportunities*), dengan demikian pegawai dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Pada akhirnya dilakukan penyesuaian di antara keduanya (*need-opprtunities alignment*). Dalam pelaksanaannya, penyesuaian itu dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi atau pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan memperhatikan ketiga unsur dalam program pengembangan karir, kemudian disusunlah suatu rencana jenjang karir (*career path plan*).

Harrison sebagaimana dikutip Mullins mengidentifikasi enam faktor kritis keberhasilan pengembangan karir, yaitu: (1) harus mewujudkan proses transparan yang dimiliki oleh manajer lini, (2) harus menjadi proses yang dapat berkembang sepanjang waktu dan terintegrasi dengan sistem sumber daya yang ada, (3) harus meliputi sistem yang

[34] E. B. Flippo, *Personnel Management* (Kogakusha: McGraw-Hill, 1990), p. 47.

berdasarkan informasi tentang harapan karir orang-orang dan kebutuhan organisasi, (4) harus menjadi ukuran standar untuk menunjukkan apakah sistem bekerja, (5) harus merupakan komunikasi yang jelas tentang proses pengembangan dan tanggung jawab terhadap semua pegawai serta provisi bagi semua pegawai terhadap informasi dan relevansi mengenai jalur karir; dan (6) harus menjadi dukungan bagi pegawai dalam merencanakan pengembangan karir mereka.[35]

Studi yang dilakukan Davis & Werther terhadap sekelompok pegawai mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan pengembangan karir, yaitu:

1. *Keadilan dalam karir, p*ara pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir;
2. *Perhatian terhadap penyeliaan, p*ara pegawai menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja;
3. *Kesadaran tentang kesempatan berkarir, p*ara pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir;
4. Pemenuhan terhadap m*inat, p*ara pegawai memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor, oleh karena itu

[35] L. J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (Edinburgh Gate, Harlow, England: Prentice Hall, 2002), p. 374.

mereka membutuhkan sejumlah informasi yang dapat mendorong minat mereka;

5. *Kepuasan dalam berkarir, p*ara pegawai tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda. Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para pegawai. harapan pegawai terhadap program karir yang dikembangkan oleh departemen SDM yang disesuaikan dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan, pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.[36]

[36] W. B. Werther & K. Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, Inc.,1996), p. 190.

BAB IV
KEADILAN ORGANISASI

A. Persepsi Keadilan Organisasi

Atkinson dan Hilgard menyatakan, persepsi adalah cara pandang seseorang terhadap suatu obyek; persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus atau rangkaian stimulus yang menyentuh indera seseorang. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diolah, diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang komprehensif, baru kemudian dihasilkan persepsi.[37]

Sejalan dengan pengertian tersebut McShane dan Von Glinow mendefinisikan persepsi sebagai proses penerimaan informasi, dan dari informasi yang diperoleh, kemudian seseorang membuat pengertian tentang dunia di sekelilingnya.[38] Robbins menerangkan persepsi adalah proses yang digunakan individu untuk mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan

[37] R. C. Atkinson & E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana (Jakarta: Erlangga, 1991), p. 209.

[38] S. L. McShane & M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials* (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 47.

makna kepada lingkungannya.[39] Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donely, persepsi terkait dengan cara individu memandang dan memberikan pendapat mengenai apa yang dilihat dan dirasakan. Dalam mempersepsi, seorang menghadapi dua hal: pertama, memutuskan mana yang perlu diperhatikan dan mana yang dapat diabaikan; dan kedua, menginterpretasikan hal-hal yang ia perhatikan sesuai dengan pengalamannya.[40] Persepsi mencakup penerimaan stimulus *(inputs),* pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisaskan dengan cara tertentu yang kemudian dapat membentuk sikap dan mempengaruhi perilaku, sehingga seseorang menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri.[41]

Menurut Robbins, terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi persepsi, yaitu: (1) faktor situasiasional yang meliputi waktu, keadaan dan tempat serta situasi sosial; (2) faktor subyek atau orang yang memprsepsi yang mencakup sikap, motif, kepentingan, pengalaman, pendidikan, status social dan penghargaan diri (*self esteem*); dan (3) faktor obyek yang dipersepsikan, yakni hal baru, gerakan, bunyi-bunyian, ukuran, latar belakang, dan kedekatan.[42]

---

[39] S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi,* Alih Bahasa: Benyamin Molan (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006), p. 169.

[40] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donelly, Jr, *Organisasi: Perilaku, Struktur*, *Proses* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), p. 97.

[41] *Ibid*., p. 54.

[42] Robbins, *op. cit.,* p. 170.

Uraian di atas menjelaskan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah keadaan di mana individu menilai dan memberikan pendapat mengenai apa yang dilihat dan dirasakan yang dipengaruhi oleh faktor situasi yakni waktu, tempat kerja, sosial; faktor pemersepsi mencakup sikap, motif, kepentingan, pengalaman, penghargaan dan faktor target yakni hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, kedekatan.

Mengenai istilah keadilan organisasi, berasal dari kata keadilan dan organisasi. Kata keadilan berasal dari kata dasar adil, yang menurut Weller, memiliki konotasi dengan perasaan baik, sesuai, benar dan jujur. Jika seseorang melihat perbedaan antara penghargaan yang diterima atas usahanya jika dibandingkan dengan orang lain, maka akan memotivasi untuk bekerja lebih (atau menurun).[43] Menurut Robbins, umumnya terdapat tiga kategori yang digunakan untuk menglasifikasikan perbandingan, yaitu individu yang dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam satu organisasi dan termasuk teman, serikat pekerja atau organisasi profesional, dan melihat rasio masukan dan keluaran yang dipersepsikan oleh individu.[44] Sedangkan kata organisasi, didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Cherrington sebagaimana dikutip Furnham mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial terbuka (serangkaian

[43] L.D. Weller, Jr. "The equity factor: a vital part of the quality equation." *Quality Assurance in Education*. 3(4): 44-50, 1995, p. 196.

[44] S.P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (London: Prentice Hall, 1992), p. 203.

unsur yang saling terkait, yang mengandung sumber daya dari lingkungan di mana lingkungan "mengekspor" produk output yang berguna) yang terdiri atas aktivitas terpola dari sekelompok orang (relatif stabil dan peristiwa yang terus terjadi secara rutin) yang cenderung mengarah pada tujuan.[45] Kemudian bagi Dubrin, organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar).[46] Sedangkan menurut Shafritz, Rissell & Borick, organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.[47] Hal serupa dikemukakan oleh Shane dan von Glinow bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja saling tergantung bagi tujuan tertentu.[48] Sementara itu, menurut Greenberg, organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati.[49] Dari berbagai pandangan mengenai organisasi tersebut tampak bahwa pada intinya organisasi merupakan sistem sosial yang terstruktur dan terkoordinir untuk mencapai tujuan bersama.

---

[45] A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work* (New York: Psychology Press, 2006), p. 16.

[46] A. J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (Mason: Thomson South-Western, 2007), p. 37.

[47] J. M. Shafritz, E.W. Rissell & C. P. Borick, *Introducing Public Administration* (New York: Pearson Edu, 2007), p. 227.

[48] McShane & von Glinow, *op. cit.*, p. 5.

[49] J. Greenberg & R. A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Pearson, 2003), p. 5.

Sejalan dengan pengertian keadilan dan organisasi tersebut, Greenberg & Baron mendefinisikan keadilan organisasi sebagai *"people's perception of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcome and the perceived fairness of those outcomes themselves."*[50] Pengertian ini memberikan makna bahwa keadilan organisasi adalah persepsi seseorang atas keadilan di dalam organisasi, yang meliputi persepsi atas bagaimana keputusan dibuat terkait dengan distribusi hasil dan persepsi keadilan atas keluaran itu sendiri. Sedangkan Schultz & Schultz mendefinisikan keadilan organisasi sebagai "*how fairly employees perceive themeselves to be treated by their company*."[51] Artinya bahwa keadilan organisasi adalah seberapa adil karyawan merasakan dirinya diperlakukan oleh perusahaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa jika karyawan percaya dirinya diperlakukan tidak adil, maka kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mungkin menurun. Dalam keadaan yang tidak adil, maka karyawan juga mengalami stres yang tinggi, dan berusaha untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, Muchinsky secara sederhana memberikan batasan keadilan organisasi sebagai *"fair treatment of people in organization."* Maknanya bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan adil

[50] *Ibid*., p. 193.

[51] D. Schultz & S.E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2006), p. 232.

seseorang di dalam organisasi.[52] Di pihak lain Ivancevic, Konopaske & Matteson mengartikan keadilan organisasi sebagai "*the degree to which individuals feel fairly treated at the workplace."* Pengertian ini memberikan makna bahwa keadilan organisasi adalah sejauhmana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.[53] Selain itu, Gordon juga menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah perlakuan organisasi atau pimpinan terhadap karyawan, baik dalam bentuk peraturan untuk penetapan balas jasa (*procedural justice*) maupun dalam realisasi pendistribusian balas jasa menurut persepsi karyawan. Artinya, *organizational justice* direfleksikan oleh sikap pimpinan menurut persepsi bawahannya untuk berlaku adil dan objektif dalam membuat keputusan terutama menyangkut seleksi dan promosi karyawan, dalam memberikan penugasan dan pembagian tugas, dalam melakukan penilaian kinerja, dan dalam menetapkan kenaikan gaji, jabatan, dan imbal jasa.[54] Sedangkan Cropanzano, Bowen & Gilliland menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan perekat yang mendorong seseorang untuk bekerjasama secara efektif, sebaliknya ketidakadilan dalam organisasi seperti karat yang

---

[52] P.M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work* (Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000), p. 275.

[53] J.M. Ivancevic, R. Konopaske & M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill Company, 2005), p. 153.

[54] J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Forth Edition (New York: Allyn & Bacon, 1993), p. 135.

dapat merapuhkan komunitas dan menyakitkan individu dan membahayakan organisasi.[55]

Dari berbagai pengertian, definisi dan batasan tersebut tampak bahwa pada intinya keadilan organisasi terkait dengan sejauhmana seseorang diperlakkan secara adil dalam organisasi.

B. Dimensi Keadilan Organisasi

Dittret sebagaimana dkikutip Gordon memperkenalkan tujuh dimensi *organizational fairness/justice,* yakni: (1) peraturan penggajian *(pay rules),* (2) administrasi penggajian *(pay administration);* (3) tempat kerja *(work place);* (4) tingkat gaji *(pay level);* (5) pengadministrasian peraturan *(rule administration);* (6) pembagian kerja *(distribution of jobs);* dan (7) ruang gerak tingkat kebebasan *(latitude).*[56] Sedangkan Aamodt menyebutkan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga bentuk. Pertama, keadilan distributif (*distributive justice*), yaitu "*perceived fairness of the actual decision made in a organization*." Maknanya bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan atas keputusan aktual yang dibuat organisasi. Kedua, keadilan prosedural (*procedural justice*), yaitu "*perceived fairness of the method used to arrive at the decision."* Artinya bahwa keadilan prosedural adalah keadilan

[55] R. Cropanzano, D. E. Bowen & S.W. Gilliland, "*The management of Organizational Justice."* Academy of Management Perspectives. November: 34-48, 2007, p. 22.

[56] Gordon, *op. cit.,* 135.

yang dirasakan atas metode yang digunakan untuk sampai pada keputusan. Ketiga, keadilan interaksional (*interactional justice*), yakni "*perceived fairness of the interpersonal treatment receive*." Artinya bahwa keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan atas perlakukan interpersonal yang diterima.[57] Ketiga dimensi keadilan organisasi tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Keadilan distributif

Muchinsky mengatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang berkaitan dengan pengalokasian hasil. Pengalokasian hasil bisa berupa pengalokasian gaji, beban kerja, promosi, dan hukuman. Menurut Muchinsky, keadilan distributif dinilai melalui tiga perspektif, yakni:

a. *Equity*, hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikannya. Misalnya: bonus yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan individu. Semakin tinggi produktivitas kerja individu, semakin tinggi bonus yang didapat dapat.

b. *Equality*, semua orang mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil/keputusan. Apapun keahlian, lama kerja, jabatan, prestasi kerja, hasil yang didapat tetap sama. Misalnya: Semua pegawai mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun.

[57] M. G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: an Applied Approach* (Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007), p. 344.

c. *Need*, pengalokasian hasil yang ideal sesuai dengan kebutuhan individu. Misalnya: dalam pembagian bonus, individu yang sedang membutuhkan bantuan finansial mendapat bonus lebih besar.[58]

Dengan demikian inti dari keadilan distibutif adalah pengalokasian hasil. Dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa isu utama dari keadilan distributif berkaitan dengan imbalan/gaji yang didapatkan pegawai.

2. Keadilan prosedural

George & Jones membatasi keadilan prosedural (*procedural justice*) sebagai: *A process theory about work motivation that focusses on workers' perceptions of the procedures used to make decisions about the distribution of outcomes.*[59] Artinya, keadilan prosedural merupakan suatu proses menyangkut motivasi kerja yang berfokus pada persepsi-persepsi pekerja tentang prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan terkait dengan distribusi hasil kerja. Batasan keadilan prosedural (*procedural justice*) juga dinyatakan oleh Wagner & Hollenbeck (1992: 162) sebagai: *"Percieved fairness of the process by which rewards allocation have been made that's why the fairness of the way in which rewards are allocated as percieved by*

[58] Muchinsky, *op. cit*., p. 279.

[59] J. M. George & G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006), p. 206.

the recipient of the rewards." [60] Artinya, ada pemahaman dan perasaan adil terhadap proses alokasi pemberian hadiah yang telah dibuat sehingga cara keadilan dalam mengalokasikan hadiah diterima dengan baik. Oleh sebab itu keadilan prosedural menguji keadilan dari adanya proses itu sendiri yang dijalankan melalui keputusan yang dibuat dengan standar yang jelas; proses yang digunakan konsisten dengan kebutuhan kerja; dan pekerja memiliki hak untuk memberi komplain terhadap keputusan yang dibuat.

Dalam konteks organisasi, keadilan prosedural dipertimbangkan sebagai sumber penting pertukaran sosial, karena keadilan distributif lebih terkait dengan pertukaran ekonomi.[61] Lynd & Tyler sebagaimana dikutip Dunnet & Flint mengatakan bahwa ada empat nilai yang membentuk keadilan prosedural, yaitu:

a. *Voice,* kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasinya.
b. *Trust,* kepercayaan pegawai terhadap pembuat keputusan.
c. *Neutrality*, persepsi pegawai tentang kejujuran dan ketidakbiasan pembuat keputusan.

---

[60] J.A. Wagner & J.R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1992), p. 162.

[61] M. Elovainio, *et. al*., "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees." *Journal Social Science & Medicine,* 61, 2501–2512, 2005, p. 246.

d. Standing, perlakuan yang didapat oleh pegawai dari otoritas yang membuat keputusan.[62]

3. Keadilan interaksional

Menurut Dunnet & Flint, inti dari keadilan interaksional adalah perlakuan adil yang didapat individu dari orang lain. Tema utamanya adalah perlakuan yang didapat dari atasan.[63] Perlakuan yang adil adalah sopan santun, kejujuran, martabat, dan hormat.[64]

Dari uraian tentang persepsi dan keadilan organisasi di atas dapat disintesiskan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi adalah penilaian guru tentang sejauhmana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi sekolah yang diukur berdasarkan dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

C. Kepuasan Kerja

Dari waktu ke waktu kepuasan kerja memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan karena ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul.

---

[62] J. Dunnett & D. H. Flint, "Part-time workers and organizational justice," *The Business Review Cambridge,* 39-43, 2006, p. 40.

[63] *Ibid.*

[64] A. Rego & M. P. Cunha, "Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture." *Working Papers in Management*, Lisabon, 2006, p. 4.

Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau bahkan tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan konsumen di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya.[65] Hal ini menegaskan makna bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pegawai dan organisasi, sehingga eksistensinya perlu dipelihara dan bahkan ditingkatkan secara terus menerus.

Meskipun secara konseptual kepuasan kerja mewakili sikap daripada perilaku, para peneliti perilaku organisasi menganggapnya sebagai variabel tergantung penting,[66] yang setiap waktu perlu dievaluasi keberadaannya. Kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector, kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. [67] Bagi Nelson & Quick, kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan

[65] J. W. Newstrom, *Organization Behavior: Human Behavior at Work,* 12th edition (Boston: McGraw Hill, 2007), p. 208.

[66] S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2007), p. 131.

[67] P. E. Spector, *Job Satisfaction* (California: SAGE Publishing., 1997), p. 2.

yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.[68] Sedangkan Locke sebagaimana dikutip Luhtans memberikan definisi kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, menurut Luthans, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.[69] Lebih dari itu, menurut Robbins & Judge, kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya.[70] Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat bahwa pada intinya kepuasan kerja merefleksikan kondisi emosi positif (menyenangkan) seseorang yang muncul dari penilaian atau pengalaman kerja.

Spector mengidentifikasi sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja *The Job Satisfaction Survey* yang meliputi upah, promosi, pengawasan tunjangan luar, imbalan satuan, kondisi kerja, mitra kerja, sifat kerja, dan komunikasi. Masing-masing unsur tersebut dideskripsikan pada tabel berikut:[71]

---

[68] D. L. Nelson & J. C. Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (Ohio: South-Western, 2006), p. 87.

[69] F. Luthans, *Orgnazational Behavior*, 11th edition (Boston: McGraw-Hill, 2008), p. 141.

[70] S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior (*New Jersey: Prentice Hall, 2007), p. 73.

[71] Spector, op. cit., p. 8.

Tabel 2.1 Unsur-unsur dari Penelitian Kepuasan Kerja

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik.
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja
Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Nelson dan Quick juga menyatakan hal yang hampir sama bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum dan sebagai kepuasan dengan lima dimensi kerja khusus, yaitu: upah, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan dan mitra kerja.[72] Demikian pula Luthans juga mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja yang nyaris sama, yakni: (1) Kerja itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang

[72] Nelson & Quick, *op. cit.,* p. 120.

menerima tanggung jawab; (2) Upah, yakni jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi; (3) Peluang promosi, yaitu peluang bagi kemajuan dalam organisasi; (4) Pengawasan, yaitu kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku; dan (5) Mitra kerja, yakani sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.[73]

Sementara itu, dengan pendapat yang sebagian berbeda, Hodgetts mengidentifikasi enam faktor yang dapat dipertimbangkan dalam usaha menentukan sebab-sebab kepuasan kerja, yaitu: (a) Upah dan tunjangan. Arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan di sini. Orang hanya bisa menambahkan kebijakan promosi dan tindakan yang menyangkut pembayaran yang layak; (b) Promosi. Tingkat kepuasan akan tergantung pada diterimanya sistem yang berlaku, apakah sistem ini berdasarkan jasa atau senioritas, atau apapun perpaduan dari keduanya; (c) Pekerjaan, yang mencakup: (1) berbagai keahlian – sejauh mana pekerjaan memungkinkan pekerja menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan berbeda dalam melaksanakan kewajibannya; (2) kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan; dan (3) tidak adanya kekaburan peran – betapa jelas individu memahami pekerjaan; (d) Kepemimpinan. Ada dukungan kepemimpinan partisipatif atau berpusat pada orang sebagai determinan

[73] Luthans, *op. cit.,* p. 142.

kepuasan kerja; (e) Kelompok kerja. Rekan-rekan pendukung dan kerja dalam kelompok yang baik bermanfaat dengan tidak memungkinkan kekecewaan kerja muncul; dan (f) Kondisi kerja. Bila kondisi kerja baik, nyaman dan aman, tampaknya memadai untuk kepuasan kerja yang sesuai, meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi. Situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram jika kondisi kerja buruk.[74]

Dari berbagai unsur, aspek dan faktor tersebut dapat disarikan beberapa aspek penting dari kepuasan kerja yang dapat dijadikan indikator pengukuran, yakni: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi

Suatu meta analisis yang memadukan hasil dari kajian sebelumnya menyimpulkan bahwa ada hubungan moderat antara kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja. Para pekerja yang gembira benar-benar merupakan pekerja yang lebih produktif. Bahkan, penelitian pada umumnya setuju bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada kepuasan konsumen. Ada dua alasan utama bagi hubungan ini. Pertama, pegawai biasanya berada dalam situasi pikiran lebih positif ketika merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Pegawai dalam suasana hati yang baik akan menunjukkan keramahan dan emosi positif yang lebih alami dan sering, dan ini menciptakan emosi positif bagi konsumen. Kedua, pegawai

[74] E. McKenna, *Business and Psychology: Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2006), p. 297.

yang puas tidak mungkin menghentikan pekerjaannya, jadi pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih baik untuk melayani klien.[75] Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu, dengan mempertimbangkan (1) Membuat pekerjaan lebih menyenangkan; (2) Memberikan upah yang layak, tunjangan dan kesempatan promosi; (3) Sesuaikan orang dengan pekerjaan yang layak dengan kepentingan dan keahliannya; (4) Rancang pekerjaan yang membuat orang tertarik dan puas; dan (5) Perencanaan pekerjaan yang sesuai dengan orang.[76]

Dari uraian di atas dapat disintesiskan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi perasaan menyenangkan yang dirasakan guru yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi indikator: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

[75] McShane & von Glinow, *op. cit.,* pp. 117-118.

[76] Luthans, *op. cit.,* pp. 145-146.

BAB V
KEPUASAN KERJA GURU

A. Mengukur Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (2001: 105) adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Milton dalam Burhanuddin, Ali dan Maisyaroh (2002:162) bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu yang menyenangkan atau pernyataan emosional yang positif, dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Artinya apabila seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan memiliki sikap positif dan menyenangi pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2001: 98) yaitu keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja akan muncul saat harapan-harapan ini tidak dipenuhi.

> *Some theorists view job satisfaction as being the positive emotional reactions and attitudes an individual has towards their job. Others have viewed it as a bi-dimensional construct consisting of "intrinsic" and "extrinsic" satisfaction dimensions,or alternatively of "satisfaction/lack of satisfaction" and "dissatisfaction/lack*

of dissatisfaction" dimensions.More recently, debate has arisen as to whether job satisfaction is a global concept or is composed of facets of satisfaction with various aspects of an individual's job. recent studyhas suggested that the most important determinants of job satisfaction are whether an employee finds their job interesting, has good relationships with their managers and colleagues, has a high income, is allowed to work independently, and has clearly defined career advancement opportunities. Measures of job satisfaction tend to fall into two broad types: single item global measures and composite measures of satisfaction with various job components. ***(www.bmjjournal.com "The relationship between job satisfaction and health".April 2005)***

Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia akan bekerja dengan baik/ mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya. Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja guru yang perlu diciptakan di sekolah, agar guru dapat bekerja dengan moral yang tinggi, disiplin, semangat, berdedikasi dan menghayati profesinya. Gum yang merasa puas terhadap lembaganya akan berdampak pada kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para siswa. Dengan kata lain dengan mencapai tingkat kepuasan

kerja tertentu maka diharapkan kinerja sebagai seorang guru baik.

Penelitian tentang kepuasan kerja yang sangat besar sumbangannya adalah penelitian Herzberg. Teori ini dikenal dengan "model dua faktor" yaitu faktor motivasional dan faktor higiene/pemeliharaan (Burhanuddin, Ali, Maisyaroh, 2002:166). Jika faktor higiene dipenuhi tidak dapat memotivasi pekerja namun dapat meminimalkan ketidakpuasan. Jika faktor higiene tidak terpenuhi, sesesorang tidak akan merasa puas. Faktor higiene meliputi *company policy andadministration* (kebijakan organisasi); *supervision* (supervisi), salary (gaji/ kesejahteraan), interpersonal relations (hubungan antar pribadi) dan *working condition* (kondisi kerja), *possibility of growth* (peluang untuk tumbuh), *personal life* (efek kerja terhadap kehidupan pribadi) dan status.

Faktor-faktor motivasional dapat menciptakan kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan-kebuUihan pekerja, meliputi *achievement* (prestasi), *recognition* (pengakuan), *work itself* (kerja itu sendiri) *responsibility* (tanggung jawab), dan *advancement* (kenaikan pangkat). Berkenaan dengan kepuasan kerja guru yaitu keterlibatan guru dalam pembuatan keputusan di sekolah, pengakuan yang dirasakan guru, harapan guru, hubungan antar personel yang terjadi di dalam lingkungan kerja, dan otoritas yang diterima guru (De Roche dalam Burhanudin, Imron dan Maisyaroh, 2002:165). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja guru adalah pernyataan sikap guru yang positif maupun

negatif, didasarkan oleh cara pandang (persepsi) guru yang bersangkutan terhadap pekerjaannya sebagai pengajar dan pelaksana pendidikan di sekolah, adapun indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah: pengakuan/penghargaan, kenaikan pangkat/promosi, supervisi, gaji/kesejahteraan, kerja itu sendiri, dan hubungan personal/rekan sekerja.

B. Kepuasan Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat komplek karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sekolah bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bukan hanya memiliki peran kuat dalam mengkoordinasikan melainkan juga menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya. Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi

yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl (2005: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi ini dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan.

Mulyasa (2003: 107) mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Tye (Boloz and Forter, 1980) mengungkapkan bahwa *"leadership is compused of four dimensions: (1) goal attainment of the school; (2) human processes with in school; (3) the socio-political context within which the school operates; (4) self-understanding"*. Kepemimpinan disusun oleh empat dimensi yaitu: (1) pencapaian tujuan sekolah; (2) proses humanisasi di sekolah; (3) kontek social politik dalam penyelneggaraan sekolah; (4) pemahaman diri. Kepemimpinan adalah

kesanggupan atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasai informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendaki, membuat bawahan antusias dan mengikuti pemimpin serta rela berkorban untuknya (Purwanto, 2007: 26)

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para guru untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran pemimpin di sekolah (kepala sekolah) sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan. Wood (Daniel, 2008) menjelaskan kepala sekolah memiliki lima peran kunci kepemimpinan yaitu: *(1) culture builder; (2) instructional leader; (3) facilitator of mentors; (4) recruiter new teacher; (5) advocate for new teacher*. Peran pertama pembangun budaya; kedua pemimpin pengajaran; ketiga fasilitator; keempat perekrut guru baru; kelima menyokong

guru-guru baru. Besarnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses mencapai tujuan pendidikan, maka dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Burhanuddin, Ali dan Maisyaroh (2002: 135) menyebutkan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (a) membantu guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai; (b) menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di sekolah; (c) menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Fungsi pemimpin selalu terkait dengan: (1) tugas-tugas yang diberikan dan dilaksanakan bawahan; (2) baik tidaknya jalinan hubungan kepala sekolah dengan bawahan. Apabila kedua hal tersebut dapat ditangani dengan baik, maka keberhasilan tujuan sekolah dapat diharapkan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan tentang kemungkinan seseorang menjadi pemimpin yang baik dan mampu memajukan organisasi yang dipimpinnya, seperti dijelaskan dalam jurnal:

> *"…The research evidence suggests that strong instructional leaders greatly can impact teaching and*

learning. There also is increasing recognition that instructional coaches can play an effective role in improving classroom-level practices. A natural way for school leaders to take on the role of instructional leader is to serve as a "chief" coach for teachers by designing and supporting strong classroomlevel instructional coaching. As explored in the previous issue brief, it is important to carefully select capable coaches and provide them with appropriate training. But no element of an instructional coaching program is more important than its design and fit with the particular needs of each school, its faculty, and its students. Engaging in the processes outlined previously—determining goals and needs, selecting a coaching approach that meets these needs, and sustaining the program with time and support—will help ensure that a coaching program improves classroom instruction and, ultimately, student learning. It also builds a principal's instructional leadership capacity by helping the principal understand the needs of students and teachers and the best strategies to meet these needs…"[77]

Menurut Mulyasa (2003: 108), untuk memahami kepemimpinan, dapat dikaji dari tiga pendekatan utama yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Berikut uraian ketiga macam pendekatan tersebut:

[77] Www.centerforcsri.org The center for comprehensive school reform and improvement, "Principal as Instructional Leader". September 20017.

1. Pendekatan sifat *(the trait approach)*

Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui identifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannnya. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto (2007: 31): *"The hereditary approach states that leaders are bom and note made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it"* yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.

Tead dalam Mulyasa (2003:109) menjelaskan, seorang pemimpin memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu: (1) kekuatan fisik dan susunan syaraf; (2) penghayatan terhadap arah dan tujuan; (3) antusiasme; (4) keramahtamahan; (5) integritas; (6) keahlian teknis; (7) kemampuan mengambil keputusan; (8) intelegensi; (9) keterampilan memimpin; (10) kepercayaan.

Pendekatan sifat tidak mampu menjawab berbagai pertanyaan di sekitar kepemimpinan. Ketidakmampuan pendekatan ini dalam menjawab pertanyaan seputar kepemimpinan tersebut menyebabkan banyak kritikan. Salah satunya adalah dari hasil penelitian Hersey dan Blanchard (Soekarto, 2006: 39), ternyata tidak berhasil ditemukan satu

atau sejumlah sifat yang dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.

2. Pendekatan perilaku *(the behavior approach)*

Pendekatan ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain. Berkaitan dengan pendekatan perilaku, Universitas negeri Ohio (Ohio State University) mengemukakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (pemrakarsa struktur tugas) dan *consideration* (perhatian kepada bawahan). Keefektifan seorang pemimpin terlihat dari dua jenis perilaku dalam menyelenggarakan tugas-tugas kepemimpinannya. Pertama ialah sampai sejauh mana seorang pimpinan memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh para bawahannya. Kedua, sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan. Dalam studi ini yang dimaksud dengan pemrakarsa struktur ialah sampai sejauh mana seorang pimpinan mendefinisikan dan menyusun struktur peranannya dan peranan bawahannya dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Purwanto (2007: 36) perilaku kepemimpinan pemrakarsa struktur tugas dan konsiderasi memiliki ciri-ciri yaitu: (1) mengutamakan tujuan tercapainya organisasi; (2) mementingkan produksi yang tinggi; (3). mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan;

(4) lebih banyak melakukan pengarahan; (5) melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat; (6) melakukan pengawasan yang ketat; (7) penilaian terhadap bawahan semata-mata berdasarkan hasil kerja.

Perilaku kepemimpinan konsiderasi (perhatian kepada bawahan) yaitu: (1) memperhatikan kebutuhan bawahan; (2) berusaha menciptakan suasana saling percaya; (3) berusaha menciptakan suasana saling menghargai; (4) simpati terhadap perasaan bawahan; (5) memiliki sikap bersahabat; (6) menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain; (7) mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri. Antara kedua perilaku kepemimpinan tersebut tidak saling bergantung. Artinya pelaksanaan dari perilaku kepemimpinan yang satu tidak mempengaruhi perilaku yang lain. Antara perilaku kepemimpinan pemrakarsa struktur tugas dan konsiderasi dapat dilaksanakan secara bersama-sama. Dengan demikian seorang pemimpin dapat menganut kepemimpinan struktur tugas sekaligus kepemimpinan konsiderasi.

> *"…The model of authentic leadership introduced triumvirate that includes self-identity, leader-identity, and spiritual identity systems. The self-identity system encompasses the intrapersonal self defined by internal dispositions, abilities, and dynamics. The leader identity system reflects the interpersonal self as defined by the leader's relationships with others. It serves as the bridge between the individual and the collective self or social*

identity and is associated with group membership and group process (Tajfel & Turner, 1986). Both the self- and the leader identity systems are embedded in the spiritual identity system. The model assumes that authentic leaders are motivated to sustain multiple identities in harmony and congruent with one another. Brewer (2003) posited that balance or the optimal self can be achieved by adjusting individual self-construals to be more consistent with the group prototype by developing a stable leader identity system or by shifting social identification to a group that is more congruent with the self-identity system. Finally, the spiritual identity system functions as a superordinate configuration of behaviors based on transcendent behaviors and values…" [78]

Prinsip kepemimpinan menurut hasil Universitas Michigan pada prinsipnya sama dengan hasil penelitian Universitas Ohio, yaitu adanya kecenderungan perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan dan orientasi produksi (Sondang, 2003: 124). Beberapa perwujudan perilaku pimpinan dengan orientasi bawahan adalah: penekanan pada hubungan atasan bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri bawahan tersebut. Sedangkan

[78] www.ldi-intl.com "*Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective"*. International Journal of Leadership Studies, Vol. 3 Iss. 1, 2007, pp. 68-97

perilaku pimpinan dengan orientasi produksi adalah: cenderung menekankan segi-segi teknis dari pekerjaan yang harus dilakukan oleh para bawahan dan kurang pada segi manusianya, pertimbangan utama diletakkan pada terselenggaranya tugas, baik oleh orang per orang dalam satuan kerja tertentu maupun oleh kelompok-kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi, menempatkan pencapaian tujuan dan penyelesaian tugas di atas pertimbangan-pertimbangan yang menyangkut unsur manusia dalam organisasi.

3. Pendekatan situasional *(situasional approach)*

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu (Mulyasa, 2003: 112). Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan ciri-ciri pemimpin saja namun masih hams disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang (Sondang, 2003: 128).

Pendekatan kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Tiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus dan unik sehingga masalah yang dihadapi berbeda, situasinya berbeda, dan harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda sesuai situasi organisasi tersebut.

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas *(task behavior),* perilaku hubungan *(relationship behavior)* dan kematangan *(maturity).* Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut teori ini kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai rata-rata tingkat kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah yaitu: gaya mendikte *(telling),* gaya menjual *(selling),* gaya melibatkan diri *(participating),* gaya mendelegasikan *(delegating)*

Mantja (2005: 54) secara lebih ringkas menyatakan bahwa melalui perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang mengacu pada perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada bawahan, akan membentuk sikap yang berkaitan dengan bagaimana para guru berperilaku dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Tindakan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi motivasi memimpin guru dalam menyelenggarakan peran kepemimpinan secara efektif. " *A principal's style and actions have great influence over teacher leaders' motivation for performing teacher leadership roles effectively* (Birky, Shelton and Headly, 2006). Penelitian Keller (Birky, Shelton and Headly, 2006) menunjukkan bahwa gaya kepamimpinan kepala sekolah berdampak pada kesuksesan siswa dan sekolah. Kepala sekolah yang lebih berfungsi sebagai manajer dari pada pemimpin pengajaran memiliki sekolah-sekolah yang kurang sukses dari pada yang bekerja secara dekat dengan guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Adapun

beberapa bentuk tindakan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah seperti yang dinyatakan oleh Syafarudin (2002:67) memberikan otonomi dalam pembelajaran, pengembangan kemampuan serta meningkatkan penghargaan terhadap pekerjaan guru.

Kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya, sebagaimana kepemimpinan pada umumnya mengacu pada dua dimensi yaitu berorientasi pada tugas *(task oriented),* agar tugas-tugas yang diberikan pada bawahan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi pada tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan bawahannya (berorientasi pada bawahan), agar mereka tetap merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Namun derajat perilaku tersebut bervariasi, sehingga ada kepala sekolah yang memiliki perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi pada bawahan yang keduanya tinggi, tetapi ada pula yang keduanya rendah dan ada pula yang rendah pada satu perilaku dan tinggi pada perilaku lainnya. Karena itu berbagai perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan dipersepsi oleh guru sebagai bawahannya dan selanjutnya akan membentuk sikap atau perasaan yang berkaitan dengan bagaimana mereka berperilaku dalam bekerja sehari-hari.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para guru untuk bekerja, berperan serta guna mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji mengacu pada pendekatan perilaku kepemimpinan yang mengacu pada:

a. Orientasi pada tugas, dengan indikator: menciptakan struktur tugas dan menekankan pada produktivitas.
b. Orientasi pada bawahan dengan indikator memperhatikan kebutuhan bawahan, toleransi dan kebebasan, dan menyatukan bawahan.

C. Kepuasan dari Iklim Organisasi

Organisasi adalah suatu wadah bagi para pegawai berinteraksi clan bekerja satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Kochler dalam Muhammad (2005: 23) organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Duncan dalam Wahjosumidjo (2005: 59) mengemukakan pengertian organisasi sebagai suatu kebersamaan dan interaksi serta saling ketergantungan individu-individu yang bekerja ke arah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerjasamanya telah diatur sesuai dengan struktur yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat diperoleh keterangan sebagai berikut. Pertama, organisasi dipandang sebagai kelompok orang yang bekerja sama dengan tujuan yang sama Kedua, organisasi dibentuk untuk menyelesaikan jenis fungsi dan aktivitas khusus untuk

efisiensi tujuan. Ketiga, organisasi tersusun atas bagian-bagian dan hubungan-hubungan.

Sub sistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem manusia karena menurut Muhammad (2005: 39) manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi. Faktor manusia dalam organisasi harus mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Oleh sebab itu dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia yang bekerja pada organisasi tersebut perlu disubstitusi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerjanya.

Iklim yang kondusif dapat mendorong dan mempertahankan motivasi para pegawai. Dengan demikian iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Owens dalam Burhanuddin, Ali dan Maisyaroh (2002: 91), mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukan pada: *to perceptions of persons in the organization that reflect those norms, assumptions, and beliefs.* Hal yang sama diungkapkan oleh Hoy dan Miskel (1991: 221) bahwa

iklim organisasi adalah : *"perceptions of the general work environtment of the school*". Sedangkan Gilmer dalam (Hoy dan Miskel, 1991: 221) menyatakan: *"those characteristics that distinguish the organization from other organizations and that influence the behaviour of people in the organization".* Rousseau (1990) mengungkapkan iklim organisasi adalah: "*the descriptive beliefs and perceptions indviduals hold of the organization".* Iklim organisasi adalah gambaran kepercayaan-kepercayaan dan persepsi-persepsi yang dipegang individu tentang organisasi. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi selalu berhubungan dengan (1) persepsi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini adalah sikap dan perasaan yang ditampilkan oleh pegawai terhadap sifat-sifat atau karakteristik yang ada dalam organisasi; (2) hasil interaksi seluruh komponen dalam organisasi, dan oleh karena itu mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi.

> *Organizational climate is a set of values, often taken for granted, that help people in an organization understand which actions are considered acceptable and which are considered unacceptable. Often there values are communicated through stories and other symbolic means (Moorhead and Griffin, 1989). Organization climate is developed by the organization. It reflects the struggle, both internal and external, the type of people who compose the organization, the work process, the means*

of communication and the exercise of authority within the individual organization. [79]

Litwin dan Stringer (dalam Muhammad, 2005: 83) memberikan dimensi iklim oganisasi sebagai berikut: (1) rasa tanggung jawab; (2) standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan; (3) ganjaran atau reward; (4) rasa persaudaraan; dan (5) semangat tim. Di sisi lain Davis dan Newstrom (1996:24) menyebutkan beberapa unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan adalah: (1) Kualitas kepemimpinan; (2) Kadar kepercayaan; (3) Komunikasi, ke atas dan ke bawah; (4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (5) Tanggung jawab; (6) Imbalan yang adil; (7) Tekanan pekerjaan yang nalar; (8) Kesempatan; (9) Pengendalian; struktur, dan birokrasi yang nalar; (10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Unsur-unsur iklim organisasi yang dikemukakakan oleh Litwin dan Stringer, Davis dan Nestrom, dan Campbell merupakan unsur-unsur iklim organisasi yang positif, yang menyenangkan. Iklim yang menyenangkan bagi para pegawai (Davis dan Newstrom, 2005: 24) adalah apabila mereka melakukan sesuatu yangbermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga, mendapatkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Adanya iklim yang positif, yang

[79] (www.calcutta.edu.org. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, "…Goal Setting Tendencies, Work Motivation and Organizational Climate as Perceived by the Employees…" January 2006, Vol. 32, No.1, 61-65)

menyenangkan dapat membawa pengaruh positif pada kinerja seseorang. Iklim yang berorientasi pada manusia akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Para pegawai merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka, bila mana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi prestasi), maka dapat mengharapkan tingkah laku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, prestasi maupun kepuasan dapat berkurang.

Iklim organisasi dalam penelitian ini adalah karakteristik sekolah sebagai suatu organisasi yang dipersepsi para guru dan sekaligus mempengaruhi perilakunya. Adapun indikator iklim organisasi mengacu pada:

1. Struktur organisasi,
2. Pemberian tanggung jawab,
3. Kebijakan dan praktek manajemen yang mendukung,
4. Keterlibatan/keikutsertaan guru dalam organisasi, dan
5. Komitmen daiam mengemban tugas.

BAB VI
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM KINERJA ORGANISASI

A. Perilaku Individu Yang Ekstra

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai guru yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role.* Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat

seseorang (guru) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika guru dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan guru menurun, karena guru dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota

dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989).

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan (MacKenzie, dkk., 1998; Motowidlo dan Van Scotter, 1994). Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja (Organ, 1988) dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg dan Lance, 1992).

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Persepsi guru yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*/POS) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja guru. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum

Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi Garg dan Rastogi,(2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Garg dan Rastogi, 2006; Koberg dan Boss, 2005).

B. Dimensi Organization Citizenship Behavior

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB-*Individual* (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi

dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

1. *Cooperating with others*,
2. *Protecting the organization*,
3. *Volunteering constructive ideas*,
4. *Self-training*, dan
5. *Maintaining a favorable attitude toward the company*.

Podsakoff ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

1. Perilaku menolong *(helping behavior)*, merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,
2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
3. *Organizational loyalty,* merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,

4. *Organizational compliance,* merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative,* merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
6. *Civic virtue,* merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/ pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan

persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morison dalam Dwi (2007) yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi instrumen yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi:

1. Perilaku membantu orang tertentu,
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk
6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
7. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Consceintiousness* meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
2. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,

5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
6. Datang segera jika dibutuhkan,
7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi:

1. Kemauan untuk bertoleransi tapa mengeluh,
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi:

1. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi,
2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi:

1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

C. Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
3. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
4. OCB meningkatkan produktivitas manajer
    a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
    b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

5. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
    a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
    b. Karyawan yang menampilkan *concentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
    c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
    d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
6. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
    a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan

kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok

b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang

7. OEB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

   a. Menampilkan perilaku *eivie virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,

   b. Menampilkan perilaku *eourtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

8. OEB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

   a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan

kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,

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

9. OEB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
   a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan eara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
   b. Karyawan yang *eonseientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi seeara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
10. OEB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
    a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan eepat,
    b. Karyawan yang seeara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan

membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,

c. Karyawan yang menampilkan perilaku *eonseientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

D. Kinerja Kelompok

Kinerja kelompok didasari pada hasil kinerja yang diperoleh karena adanya suatu kerja sama kelompok yang baik di mana apabila salah satu kelompok tersebut memiliki kinerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja kelompok yang lain, begitu juga sebaliknya.

Menurut Keban (2004:183) kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi. Kinerja kelompok dilakukan untuk pembagian pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tujuannya masing-masing.

Interaksi antar pekerjaan dalam kelompok termasuk bagian yang kompleks di dalam organisasi. Interaksi tersebut dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu lokasi, sumber daya, waktu dan tujuan yang saling bergantung, task uncertainly dan task interdependence (Griffin, 2008:259). Kinerja kelompok

berdasarkan pada keputusan bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Kerr, 2005).

Menurut Claus W. Langfred (2005) dimensi dari kinerja kelompok adalah:

1. Quantitative production

Quantitative production merupakan penetapan nilai numerik dalam hal pengukuran jumlah produksi meliputi:

- Production goals Perusahaan telah menetapkan tujuan produksi yang ingin dicapai. Tujuan ini kemudian diterapkan dalam sistem kerja yang diintegrasikan.
- Standar kualitas Perusahaan memiliki standar kualitas pada setiap produk dan jasanya. Standar kualitas ini merupakan bagian dari nilai tambah perusahaan
- Tenggang waktu yang dipenuhi Dalam membuat suatu produk perusahaan memiliki penetapan waktunya yang merupakan unsur dari produktivitas karyawan.

2. Global measures

Global measures adalah ukuran global yang digunakan untuk mengukur kondisi kerja dengan asumsi bahwa konsep keseluruhan kondisi kerja meliputi:

- Kepatuhan terhadap jadwal pemeliharaan peralatan. Perusahaan memiliki prosedur dalam perawatan dan pemeliharaan alat kantor. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kerusakan alat.

- **Keselamatan atau pelanggaran kebijakan lainnya** Perusahaan memiliki kebijakan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja sehingga semua pekerjaan yang dilakukan tidak berakibat buruk bagi karyawan.
- **Kesalahan operator** Kesalahan operator akan mengakibatkan kerusakan terhadap produk yang dihasilkan sehingga akan berdampak pada kinerja kelompok itu sendiri.
- **Ketidakhadiran** Kehadiran merupakan salah satu wujud dari kenyamanan kerja. Karyawan yang selalu hadir dalam bekerja akan meningkatkan kinerja kelompok.
- **Keterlambatan** Keterlambatan merupakan suatu tindakan tidak disiplin. Oleh karena itu karyawan yang terlambat akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

E. Task Interdependence

Dalam Nielsen (2012) menurut Thomson, task interdependence didefinisikan sebagai sejauh mana perilaku salah satu berpengaruh terhadap kinerja anggota tim yang lain. Sedangkan menurut Van de Ven, Delbecq, dan Koenig, task interdependence adalah sejauh mana anggota tim harus benar-benar bekerja sama untuk melakukan tugas. Dari definisi menurut para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa saling ketergantungan tugas adalah pelaksanaan tugas di mana perilaku salah satu berpengaruh

terhadap kinerja anggota tim yang lain di mana mereka melakukan kerja sama dalam melakukan tugasnya.

Ketika task interdependence tinggi, keuntungan kelompok menjadi lebih besar. Namun ketika task interdependence itu rendah, maka kebutuhan untuk efektivitas kelompok, kolaborasi di dalam input dan koordinasi dapat berkurang (Mannix, 2009:101). Keseluruhan ketergantungan level operasional pada sebuah perusahaan diimpikasikan dengan peduli kepada kebutuhan informasi dan pertukaran arti (Elliot, 2006).

Jenis Task Interdependence Dalam Putranto (2011) menurut sosiolog James D. Thompson mendefinisikan tiga jenis task interdependence untuk menggambarkan intensitas interaksi dan perilaku dalam suatu struktur organisasi. Studi tentang saling ketergantungan membantu pemilik usaha memahami bagaimana departemen yang berbeda atau unit dalam organisasi mereka tergantung pada kinerja orang lain.

1. Pemusatan interdependence

Dalam jenis saling ketergantungan, masing-masing departemen atau unit bisnis organisasi melakukan sepenuhnya fungsi terpisah. Sementara departemen mungkin tidak secara langsung berinteraksi dan tidak secara langsung bergantung satu sama lain dalam model interdependensi dikumpulkan, masing-masing tidak berkontribusi potongan individu untuk teka-teki keseluruhan yang sama. Hal ini menciptakan ketergantungan, hampir tidak langsung berpengaruh terhadap

kinerja orang lain di mana kegagalan satu departemen dapat menyebabkan kegagalan proses keseluruhan.

2. Sequential Interdependence

Sequential interdependence terjadi ketika satu unit dalam proses keseluruhan menghasilkan output yang diperlukan untuk kinerja oleh unit berikutnya. Mungkin contoh yang paling jelas dari saling ketergantungan berurutan adalah jalur perakitan. Menurut situs model terbukti permintaan untuk koordinasi untuk mencegah perlambatan lebih besar dari saling ketergantungan tugas untuk dikumpulkan dalam model saling ketergantungan berurutan adalah penting untuk efisien operasi.

3. Reciprocal Interdependence

Saling ketergantungan timbal balik adalah sama dengan saling ketergantungan berurutan dalam output dari satu departemen menjadi masukan dari yang lain, dengan penambahan menjadi siklus. Dalam model ini, sebuah organisasi departemen berada pada intensitas tertinggi mereka interaksi.

4. Dimensi Task Interdependence

Dalam Setton (2003) menurut Pearce menjelaskan bahwa dimensi saling ketergantungan tugas yang terdiri dari:

a. Dependence on others

Dependence on others merupakan individu yang tergantung kepada orang lain meliputi:

1. Independensi tugas.
2. Perencanaan pekerjaan melalui koordinasi.
3. Perolehan informasi secara lengkap.
4. Pekerjaan tidak dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan lain.

b. Other's dependence

Other's dependence merupakan anggota lain yang memiliki ketergantungan terhadap karyawan lainnya meliputi:

1. Permintaan informasi.
2. Penyediaan informasi dan nasehat.
3. Kinerja berdampak pada karyawan lain.

c. Reciprocal interdependence

Reciprocal interdependence merupakan hubungan timbal balik yang saling bergantung meliputi:

1. Team effort.
2. Pengaturan tujuan bersama.

BAB VII
MENCIPTAKAN MOTIVASI BERPRESTASI

A. Observasi Tingkah Laku

Secara umum motivasi diartikan sebagai alat dan cara untuk membangkitkan minat atau keinginan untuk berbuat sesuatu yang dianggap memberikan manfaat bagi seseorang maupun orang lain.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.[80] Tingkah laku atau tindakan seseorang akan muncul dan bereaksi bilamana ada sesuatu yang akan merangsang seseorang untuk berbuat dan bertingkah laku.

Jadi motivasi dapat disimpulkan sebagai observasi tingkah laku. Apabila seseorang mempunyai motivasi positif maka ia akan (1) memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ingin berpartisipasi, (2) bekerja, serta memberikan waktu yang banyak kepada usaha tersebut, dan (3) berusaha terus bekerja sampai tugas terselesaikan.

[80] Clifford T. Morgan, *Introduction of Orgnization Behavior,* (New Jersey: Englewood-Clifs Prentice, 1986), p. 182.

Berdasarkan sumbernya motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu: (1) motivasi *instrinsik*, yaitu jenis motivasi yang sumbernya datang dari dalam diri orang yang bersangkutan, dan (2) motivasi *ekstrinsik* ialah jenis motivasi yang apabila sumbernya datang dari lingkungan diuar diri orang yang bersangkutan. Apabila ditinjau dalam praktek pelaksanaan proses belajar mengajar, motivasi *instrinsik* lebih berdampak positif karena biasanya hasilnya lebih maksimal dan dapat bertahan lama dari pada motivasi *ekstrinsik*. Namun motivasi ekstrinsik dapat saja diberikan oleh pihak guru dengan mengatur situasi dan kondisi belajar sehingga menjadi lebih kon-dusif. Dengan jalan memberikan penguatan-penguatan maka motivasi yang mula-mula bersifat *ekstrinsik* lambat laun akan berubah menjadi motivasi *ekstrinsik*.

The Liang Gie berpendapat bahwa *motive* atau dorongan bathin adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja.[81]

Motive manusia didasarkan atas kebutuhan, apakah disadari atau tidak disadari. Sebagian dari kebutuhan itu adalah primer, seperti kebutuhan fisiologis akan air, udara, makanan, seks, tidur dan tempat tinggal. Kebutuhan-kebutuhan lain dapat dipandang sebagai kebutuhan sekunder, seperti kebutuhan akan harga diri, status, afiliasi dengan orang lain, kasih sayang, prestasi, dan penonjolan

[81] K. Davies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: CV Rajawali, 1991), p. 213.

diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berbeda dalam intensitas dan dari waktu ke waktu bagi masing-masing orang.

Menurut Koontz, motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.[82] Sedang Duncan, memberikan rumusan sebagai berikut; motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. (*from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to imfluence behaviour toward the accomplishment of organizational goals).*[83]

Menurut Nuttin, motivasi didefinisikan sebagai "*suatu potensi untuk mengarahkan tingkah laku yang dibangun atas system yang mengintrol emosi "dan potensi ini mungkin diwujudkan dalam bentuk kognisi, emosi. Dan atau tingkah laku*"[84] Demikian pula halnya yang dikemukakan oleh Murphy dan Alexander, dalam penelitian modern tentang motivasi, yaitu asumsinya adalah dorongan individu, kebutuhan seseorang, dan tujuan-tujuannya adalah pengetahuan eksplisit yang dapat dicerminkan dan dikomunikasikan

---

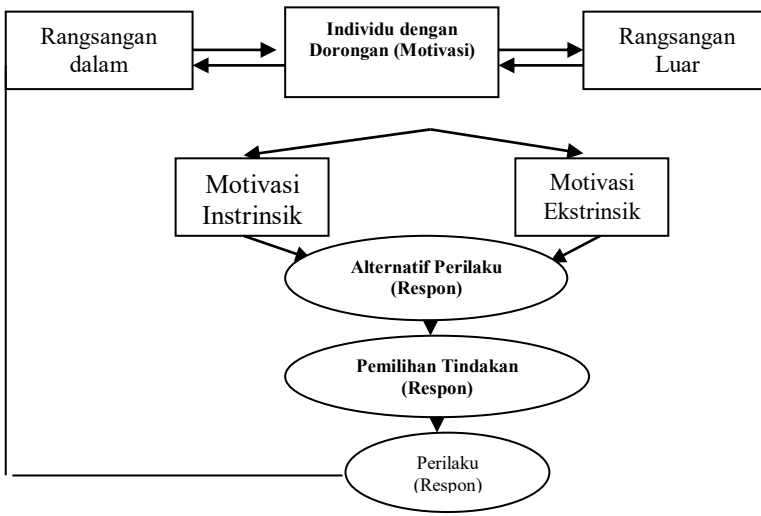
[82] Koontz O, Donnel, Harold, et, al., *Management* (Kogakusha: Mc. Graw Hill, ltd, for manufacture and export, 1980), p. 632.

[83] Duncan W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1991), p. 138.

[84] Hannula,M.S, *Regulating motivation in mathematics*. A paper Presented at the Topic Study Group 24 of ICME-10 Conference. 2004.

kepada orang lain[85]. Namun pandangan terkini menekankan kepada pentingnya ketidaksadaran dalam fikiran manusia. Motivasi seperti otak kita, hanya sebagaian saja yang dapat akses ke dalam intropeksi.

Jadi, motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, bawahan/ seseorang dengan lingkungan. Sekedar memberi gambaran mengenai motivasi, Wahjosumidjo menjelaskan, sebagai hasil proses psikologi dapat disajikan satu diagram pada gambar berikut ini.



Gambar. Proses Motivasi[86]

[85] Murphy,P.K. & Alexander,P.A, *A Motivated exploration of motivation terminology*, Contemporary Eduvational Psychology, 2000, p. 38

[86] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dalam Toeri dan Praktek* (Jakarta,: PT. Harapan Masa PGRI, 1994), p. 399-400.

Arti dari diagram tersebut, dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Sesuatu yang menimbulkan dorongan kepada seseorang, sesuatu itu dapat diumpamakan, misalnya, “keinginan belajar ke luar negeri”.
2. Dalam diagram tersebut disebut “rangsangan”. Rangsangan ini berupa suatu faktor yang ada di luar individu.
3. Individu yang mempunyai keinginan untuk dapat belajar ke luar negeri, atau sesorang yang dirangsang oleh “keinginan belajar ke luar negeri”. Jadi, individu yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari dalam. Di dalam diagram tersebut digambarkan rangsangan terhadap individu yang menimbulkan dorongan yang mewujudkan perilaku bertindak sebagai respon.
4. Individu yang mempunyai keinginan untuk dapat belajar ke luar negeri, atas seseorang yang dirangsang oleh orang lain atau mendapatkan bantuan dana belajar. Jadi individu yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari luar. Di dalam diagram tersebut digambarkan rangsangan terhadap individu yang menimbulkan dorongan yang mewujudkan perilaku bertindak sebagai respon
5. Keinginan belajar ke luar negeri tersebut dipengaruhi oleh berbagai motif instrinsik, atau motif yang muncul dalam diri seseorang itu sendiri, seperti:

a. Sifat-sifat pribadi dan karakter pribadi/watak/tabiat/ bakat

a. Sistem nilai yang dianut (dasar pandangan)

b. Kedudukan atau jabatan serta latar belakang pendidikan

c. Pengalaman

d. Cita-cita masa depan yang diinginkan

e. Dan mungkin masih banyak butir-butir yang lain dalam diagram disebut faktor *instrinsik*

6. Motivasi di luar diri yang berpengaruh. Misalnya; gaya kepemimpinan atasan, kompetisi antar sesama teman, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan dan sebagainya. Dalam diagram tersebut disebut faktor *ekstrinsik*.

7. Adanya dua motif yang berpengaruh menimbulkan berbagai alternatif respon yang harus dipilih. Misalnya;

   a. Program belajar ke luar negeri itu dapat belajar ke USA, Inggris, Korea Selatan, Australia, Kanada, Rusia, dan Irak

   b. Bidang studi yang relevan dengan tugas pokok atau yang diinginkan, ada beberapa alternatif. Misalnya *Educational Planning* atau *Management* dalam gambar dilukiskan "alternatif perilaku"

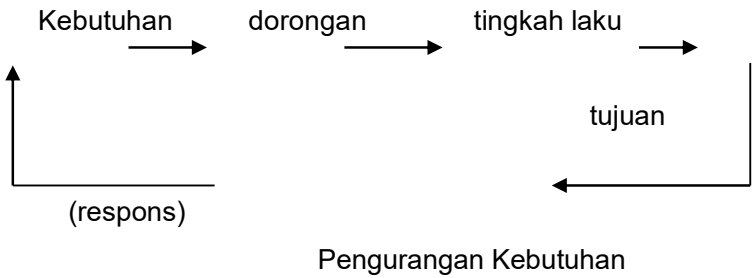
8. Sesuai dengan tingkat kematangan dan disesuaikan pula dengan kondisi objektif kebutuhan organisasi, tingkat pendidikan yang dimiliki, diambillah satu pilihan yang

cocok. Misalnya ke Korea Selatan. Dalam diagram disebut penentuan perilaku

Setelah ditentukan pilihan yang pasti atas berbagai alternatif, sampailah pada tahap perilaku yang harus ditampilkan, sebagai hasil pengambilan keputusan. Dalam diagram disebut perilaku/respon.

Selanjutnya Soekamto, menyebutkan teori-teori motivasi sebagai berikut; (1) teori dorongan *(drive theories)*, (2) teori insentif, (3) teori motivasi berprestasi, (4) teori motivasi kompetensi, dan (5) teori motivasi kebutuhan Maslow.[87] Pada teori dorongan, tingkah laku seseorang didorong ke arah suatu tujuan tertentu karena adanya suatu kebutuhan. Kebutuhan ini menyebabkan adanya dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang menuju ke arah tercapainya suatu tujuan. Tercapainya tujuan tersebut selanjutnya akan menyebabkan menurunnya intensitas dorongan.

[87] Toeti Sukamto, Wardani,I.G.A.K., Winataputra Udin Saripudin, *Prinsip Belajar dan Pembelajaran,* (Jakarta: Dirjen, Dikti, 1992), pp. 42-45.



Gambar. Hubungan Kebutuhan dengan Motivasi menurut Teori Dorongan

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan motif yang bersifat potensial dan aktualisasi/realisasinya dinamakan motivasi. Pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Lebih lanjut Zainun mengatakan bahwa salah satu bentuk proses motivasi adalah berasal dari teori keadilan. Teori ini mendasarkan diri kepada satu anggapan bahwa kebanyakan manusia amat terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibanding dengan penghasilan kelompok lain yang sederajat, sehingga seseorang dapat

membatasi prroduk kerjanya setelah melihat bagaimana teman sebelahnya menghasilkan produk itu. Menurut teori ini yang paling menentukan kinerja seseorang adalah rasa adil atau tidaknya keadaan di lingkungan kerja.[88]

Selain itu pendekatan motivasi berdasarkan proses dikenal dengan teori pengharapan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan penting yaitu; (1) manusia senantiasa berusaha ke arah tercapainya apa yang diinginkan atau yang menjadi tujuannya, karena itu apakah itu akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya, apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak mencapai tujuan itu, (2) dalam proses memilih tindakan apa yang akan diambil dalam mencapai tujuan itu, manusia memang mempunyai kesukaan tindakan mana yang paling baik baginya berdasar perkiraan-perkiraan hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya.[89]

Berbeda dengan Maslow, McClelland tidak mengklasifikasikan motivasi di dalam hirarkhi, tetapi sebagai keragaman di antara orang dan kedudukan. Ia menandai sifat-sifat dasar orang awam berikut dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi, yaitu (1) selera akan keadaan yang menyebabkan seseorang dapat bertanggung jawab secara pribadi, (2) kecenderungan menentukan sasaran-sasaran yang pantas (sedang) dan memperhitungkan resikonya, dan

[88] Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1994), p. 53.

[89] Buchari Zainun, *Ibid*, p. 53.

(3) keinginan untuk mendapatkan umpan balik yang jelas atas kinerjanya.[90]

Konsep diatas bila dibawa ke manajemen dan pengembangan para manajer, pengaruhnya adalah motivasi berprestasi dapat dikembangkan. Orang-orang belajar cepat dan lebih baik apabila mereka sangat termotivasi untuk mencapai sasaran mereka. Dan karena sangat termotivasi untuk mencapai keinginannnya, maka mereka akan selalu mau menerima nasihat ataupun saran tentang bagaimana cara meningkatkan prestasi kerjanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa tingkat motivasi seseorang sangat ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkannya kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya dan nilai subjektif yang diberikan kepada hasil tindakannya.

Model pengharapan dari proses motivasi ini dapat diutarakan dalam bentuk rumus, yaitu

$$M = f(Ia + Ib + E_1E_2Y)$$

Dalam arti;

M : Motivasi

f : fungsi pengharapan

Ia : Nilai dan kepuasan instrinsik seseorang yang diperolehnya dengan menyelesaikan pekerjaan

90 Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta:Bumi Aksara, 2008), p. 47.

Ib : Nilai dan kepuasan ekstrinsik seseorang yang diperolehnya segera setelah dia berhasil mencapai tujuan

E_1 : Tingkat pengharapan pegawai yang mengha-rapkan usahanya ke arah pelaksanaan tugas

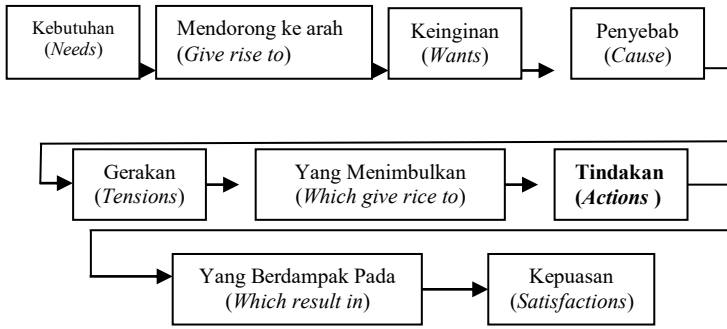
E_2 : Tingkat pengharapan pegawai yang mengha-rapkan usahanya ke arah tercapainya suatu pengharapan

V : Nilai dari penghargaan itu

Berubahnya salah satu faktor yang terkandung dalam rumusan di atas akan mengubah pula motivasi seseorang, misalnya motivasi berubah naik kalau sistem penghargaan terkait erat dengan pelaksanaan tugas yang berhasil seperti pada sistem prestasi kerja. Suatu penghargaan yang dipandang bernilai tinggi oleh seseorang tentu akan meningkatkan motivasinya.

Singkatnya, motivasi pada hakikatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna, daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan. Sesungguhnyalah, bahwa motif-motif atau kebutuhan tersebut, merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Bahkan hubungan antara kebutuhan, keinginan dan kepuasan digambarkan sebagai suatu mata rantai yang disebut *Need Want Satisfaction Chain (*Rantai Pemuasan Kebutuhan yang diinginkan).

Hubungan mata rantai tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar. Mata Rantai Motivasi.[91]

Berdasarkan hubungan mata rantai di atas, dapat diberikan gambaran arti sebagai berikut: (1) kebutuhan (*needs*), yang timbul pada diri seseorang, dan kebutuhan mengandung arti luas, seperti kebutuhan fisik, rumah, dan kebutuhan psikis, (2) apabila dalam diri seseorang timbul suatu kebutuhan tertentu kebutuhan tertentu tersebut akan daya dorong lahirlah keinginan dalam diri seseorang (*wants)*, (4) lahirnya keinginan dalam diri seseorang akan menyebabkan timbulnya suatu sebab *(which cause)*, (5) akibat sebab yang timbul, lahirlah ketegangan *(tensions)*, (6) dan ketegangan itu sendiri juga akan menjadi sebab timbulnya sesuatu *(which give rise to)*, (7) sesuatu yang timbul akibat adanya ketegangan dalam diri seseorang tersebut disebut perilaku atau perbuatan *(actions)*, (8) perilaku yang ditampilkan seseorang, timbul karena mengharapkan adanya

[91] Kontz, O, Donnel, Et, al.,Op. Cit., p. 633.

kepuasan yang dapat dinikmati *(which results in)*, dan (9) kepuasan (*satisfactions).*

Adapun kebutuhan untuk berprestasi ini lebih bersifat instrinsik. Seringkali motivasi berprestasi ini dinyatakan sebagai *n-ach*. Orang mempunyai *n-ach* tinggi selalu ingin menyelesaikan tugas dan meningkatkan penampilan. Dengan kata lain mereka ini selalu berorientasi kepada tugas dan masalah-masalah yang memberikan tantangan, di mana penampilan mereka dapat dinilai dan dibandingkan dengan satu patokan atau dengan penampilan orang lain. Orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi selalu menginginkan adanya umpan balik mengenai sisi penampilannya.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yakni (1) fisiologis (2) sosial, dan (3) egoistik.[92] Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang timbul sebagai upaya manusia untuk mempertahankan hidup, sehingga kebutuhan ini sering disebut sebagai kebutuhan primer. Yang termasuk kelompok kebutuhan ini, antara lain kebutuhan akan makanan, air, istirahat dan tempat berteduh. Sedangkan kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik merupakan kebutuhan sekunder yang intensitasnya berbeda untuk setiap orang. Kebutuhan sosial meliputi: (1) hubungan fisik dan pergaulan, (2) cinta dan kasih dan (3) rasa diterima, sedangkan

[92] Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1997), pp. 95-97.

kebutuhan egoistik antara lain adalah (1) penghargaan, (2) kekuasaan, (3) kebebasan dan (4) prestasi.[93]

Berbeda dengan pendapat di atas, kebutuhan menurut A.H. Maslow sebagaimana dikutip oleh Soekamto, Wardani, dan Winataputera, adalah sebagai berikut : (1) kebutuhan badaniah-*Physiological Needs*, meliputi sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis, (2) kebutuhan akan keamanan- *Safety Needs*, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa di mana manusia berada maupun kebutuhan akan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua (3) kebutuhan sosial-*Social needs* kebutuhan sosial, meliputi akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sence of participation*), (4) kebutuhan akan penghargaan-*Esteem Needs* berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita, (5) kebutuhan akan kepuasan diri-*Self Actualization Needs* yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri, yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang di dapat dari pekerjaan, keinginan mengembangkan kapasitas kerja melalui *on the job training, of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis, dan lain-lain.[94]

---

[93] Flippo, Edwin B *Op.Cit*., pp. 95-97.

[94] Toeti Soekamto, G.A.K. Wardani, Udin Saripudin Winataputra, (Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud, 1992), pp. 47-48.

Gambar. Jenjang Kebutuhan menurut Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan suatu kerangka yang mungkin berguna mengoptimalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi atau rendah. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pemimpin untuk memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

Menurut teori Herzberg, bahwa situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber motivasi terdiri dari pengakuan, kemandirian, pertanggung jawaban, kematangan.

Dissatisfiers atau *hygiene factors* ialah faktor-faktor yang ter-bukti menjadi sumber motivasi terdiri dari kebijakan perusahaan, teknik supervisi, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, kemauan kerja, status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan motivasi, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber motivasi berprestasi.[95]

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selamanya berusaha memilih bekerja untuk tugas-tugas yang mempunyai derajat tantangan yang sedang-sedang karena mereka menginginkan adanya keberhasilan. Dalam pengertian mereka tidak menyenangi tugas yang mudah dan tidak memberi tantangan atau mereka yang memiliki tipe-tipe motivasi berprestasi ini dalam melaksanakan tugas tidak memiliki prinsip dalam pelaksanaan tugas asal jadi saja, sebaliknya untuk melakukan tugas-tugas yang sangat sulit sekalipun mereka secara sportif tidak mau bilamana mereka meyakini bahwa tugas tersebut sulit untuk dilaksanakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa di dalam bekerja melaksanakan tugas mereka tidak berspekulasi dan tidak bersifat untung-untungan, oleh karena semua tujuan mereka bersifat realitas apabila berhasil maka mereka akan cenderung untuk meningkatkan aspirasinya sehingga dapat meningkat ke arah tugas-tugas yang lebih sulit.

---

[95] Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Recources,* (New jersey: Prentice Hall, 1988), pp. 32-35.

Sebaliknya ada orang yang memiliki motivasi berprestasi di bawah, mereka memilih tugas-tugas yang sangat mudah atau tidak sulit. Bilamana tugas sangat mudah dengan sendirinya mereka akan dapat melakukannya dengan baik, sebaliknya kega-galan mereka dalam melaksanakan tugas yang sangat sulitpun tidak mempunyai arti apa-apa bagi mereka karena sejak semula mereka telah mengetahui bahwa akan gagal. Dengan demikian nampak bahwa dalam menemukan tujuan ini tidak realistic karena hanya bersifat spekulatif.

Masih dalam kaitanya dengan teori motivasi berprestasi, dalam teori harapan Vroom mengembangkan sebuah teori yang didasarkan pada apa yang digambarkan sebagai kemampuan bersenyawa (*valence*), alat perantara (*instrumentality*). Dan harapan (*expectancy*)[96]. Kemampuan bersenyawa adalah pilihan lebih baik seseorang akan tercapainya hasil tertentu. Hasil tersebut misalnya, produktivitas tinggi. Namun itu pun hanya dinilai pada suatu batas yang dapat membantu orang tersebut mencapai hasil-hasil lain, seperti kenaikan gaji atau kenaikan pangkat. Sejauhmana hasil kedua dapat dicapai, dirumuskan sebagai alat perantara. Terakhir, harapan berhubungan dengan kekuatan kepercayaan orang itu bahwa kegiatan-kegiatan tertentu membawa hasil tertentu.

Hal tersebut diimplementasikan dalam sikap dan perilaku guru dalam pelaksanaan tugas profesionalnya di

[96] Hamzah Uno, *Op.Cit.,* p. 48.

mana apabila guru yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dapat meningkatkan karir dan kinerjanya, maka dengan sendirinya seorang guru akan dapat meningkatkan semangat pengabdian dan pengorbanan terhadap tugas yang diembannya, dan sebagai seorang supervisor maka kepala sekolah dan pengawas dituntut untuk perlu mengetahui sejauh mana kebutuhan guru-guru untuk berprestasi.

Adapun yang dimaksud dengan motivasi berprestasi guru dalam penelitian ini adalah dorongan dari dalam diri guru untuk berbuat lebih baik dari apa yang pernah dibuat (diraih) sebelumnya, dengan indikator: kemauan untuk maju, bertugas dengan baik, menerima tantangan, menerima tanggung jawab pribadi, dan sukses.

B. Disiplin Kerja

Dipandang dari segi etimologi disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang satu dengan yang lainnya. Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan atau organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan paksaan.

Menurut Soegeng Prijodarminto (dalam Akhmad Sudarajat) bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban[97]

Dalam kaitannya dengan disiplin kerja, Siswanto (dalam Akhmad Sudrajat) mengemukakan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel, mendefinisikan disiplin sebagai suatu proses bekerja yang mengarah kepada ketertiban dan pengendalian diri[98]

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar

---

[97] *http:akhmadsudrajat.word press.com/2008/05/11/kumpulan-makalah-artikel-manajemen-pendidikan/ (diakses 17 maret 2012)*

[98] *http:akhmadsudrajat. Ibid.*

Pada bagian lain, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel, menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran, kemauan dan kesediaan kerja orang lain agar dapat taat dan tunduk terhadap semua peraturan dan norma yang berlaku, kesadaaran kerja adalah sikap sukarela dan merupakan panggilan akan tugas dan tanggung jawab bagi seorang karyawan.[99] Karyawan akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan bukan mematuhi tugasnya itu dengan paksaan. Kesediaan kerja adalah suatu sikap perilaku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan tugas pokok sebagai seorang karyawan. Karyawan harus memiliki prinsip dan memaksimalkan potensi kerja, agar karyawan lain mengikutinya sehingga dapat menanamkan jiwa disiplin dalam bekerja.

Jackclass membedakan disiplin dalan dua kategori, yaitu *self dicipline* dan *social dicipline*. *Self dicipline* merupakan disiplin pribadi karyawan yang tercermin dari pribadinya dalam melakukan tugas kerja rutin yang harus dilaksanakan, sedangkan *social dicipline* adalah pelaksanaan disiplin dalam organisasi secara keseluruhan[100]

Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif. Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan

[99] *http:akhmadsudrajat. Ibid.*

[100] *http:akhmadsudrajat. Ibid.*

dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan prilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, untuk mencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu :

1. Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
2. Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
3. Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

Disiplin korektif adalah upaya penerapan disiplin kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan

pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Penerapan sanksi korektif seyogyanya dilakukan mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Sayles dan Strauss (dalam Akhmad Sudrajat) menyebutkan empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu (1) peringatan lisan (*oral warning*), (2) peringatan tulisan (*written warning*), (3) disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*), dan (4) pemecatan (*discharge*).

Di samping itu, dalam pemberian sanksi korektif seyogyanya memperhatikan tiga hal berikut: (1) karyawan yang diberikan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya; (2) kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri dan (3) dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan "wawancara keluar" (*exit interview)* pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu. Untuk itu, dalam penerapan sanksi korektif hendaknya hati-hati jangan sampai merusak seseorang maupun suasana organisasi secara keseluruhan. Dalam pemberian sanksi korektif harus mengikuti prosedur yang benar sehingga tidak berdampak negatif terhadap moral kerja anggota kelompok. Ada beberapa pengaruh negatif bilamana tindakan sanksi korektif dilakukan secara tidak benar, yaitu (1) disiplin manajerial, (2) disiplin tim, (3) disiplin diri.

Nitisemito mengemukakan bahwa, “Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak”.[101]

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kedisiplinan adalah kesetiaan seseorang atau sekelompok orang pada aturan, norma–norma, intruksi–intruksi yang dinyatakan berlaku untuk orang atau sekelompok tertentu, Kedisiplinan ini pada prinsipnya sebagai suatu ajakan kepada seluruh masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok hidup aman, tertib dan damai. Karena bila disiplin ini telah menjadi bagian budaya hidup masyarakat maka tidak akan muncul berbagai upaya untuk melakukan hal-hal yang merugikan masyarakat, bangsa dan negara.

Menurut Helmi indikator disiplin kerja sebagai berikut, (1) patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja, (2) mentaati jam kerja bukan karena takut atau terpaksa, dan (3) komitmen dan loyal terhadap organisasi. [102]

Disiplin merupakan sikap dan perilaku yang menunjukan sifat seseorang dalam bertindak. Displin biasanya sering dikaitkan dengan kegiatan dalam bekerja yang menghasilkan sesuatu baik berupa hasil fisik maupun bentuk Jasa

[101] Niti, Alex Semito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia, 1982) p.19.

[102] Avin, Fadila Helmi,, Buletin Psikologi, Tahun IV, Nomor 2 Desember 1996, p. 34.

Selanjutnya, disiplin kerja selalu dipandang dari sudut manajemen, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Wayne F Cascio, "*Employee discipline is the final area of contract administration that we shall consider*".[103] Pekerja harus mentaati peraturan yang dimuat dalam management Rights sebagai pedoman dan alat pembenar ketika diperlukan untuk mengevaluasi pekerja. Pekerja harus bersedia mentaati peraturan sebagai bagian dari displin kerja.

Torington dan Hall mengidentifikasi adanya tiga element yang mempengaruhi displin kerja, yaitu: elemen manajerial yang mengandalkan segalanya tergantung kepada satu pemimpin, elemen tim yang memiliki ketergantungan kepada kelompok secara bersama, dan elemen diri sendiri (*self*) yang mengandalkan kepada kinerja pribadi dengan pengalaman dan control pribadi. Untuk itu dikatakannya : "*Three elements of discipline*: *Managerial, where everything depends on one leader; team involving mutual dependency; and self, with solo performance depending on expertise an self-control" [104]*

Wayne Mondy menjelaskan bahwa disiplin adalah pengawasan pegawai yang dilakukan oleh dirinya masing-masing yang merupakan sikap perilaku sebuah organisasi. Sikap perilaku dalam organisasi yang ideal adalah apabila para pegawai melakukan *self discipline* atau disiplin pribadi,

---

[103] Wayne F. Cascio, *Management Human Resources,* (USA: MCGraww-Hill, 1995), p. 505.

[104] Derek Torington and Laura Hall. *Personel Management*, (London: Prentice Hall, 1991), p. 563.

mereka tahu apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Untuk ini dikatakan Mondy sebagai berikut: "*Discipline is the state of employee self control and orderly conduct present in an organization*".[105]

Disiplin merupakan kesadaran pribadi untuk melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri dan segera memperbaiki apabila terjadi penyimpangan terhadap aturan kerja dan prosedeure kerja. Perilaku disiplin yang diterapkan dalam organisasi, harus sesuai dengan kinerja pegawai yang diharapkan. Disiplin merupakan perilaku pegawai yang sesuai dengan aturan kerja dan prosedur kerja organisasi.

[105] R. Wayne Mondy, *Management :* Concept, practices, and skills, (USA: MCGraww-Hill, 2005), p. 502.

BAB VIII
KOMITMEN ORGANISASI

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perasaan tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap misi organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi, dan merupakan pengaruh dari perlakuan yang dilakukan karyawan bagi organisasi (Amernic & Aranya 2010: dalam Javeria Ashfaq Qureshi, Khansa Hayat, Mehwish Ali, & Nosheen Sarwat 2011).

(Irving dan Taylor: dalam Bansal 2004) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan yang mengikat pada suatu tindakan seseorang, yang memiliki relevansi dengan satu sasaran atau lebih.

Mowday (1982) dalam Sopiah (2008: 155) komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Dari beberapa pernyataan para ahli diatas maka dapat disimpulkan komitmen kerja organisasi adalah suatu sikap karyawan dimana karyawan memiliki keinginan untuk mengikatkan diri dengan organisasinya atau perusahaannya dan karyawan yakin dan nyaman akan organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen dengan organisasi maka biasanya akan menetap lama di dalam organisasi itu karena merasa terikat dengan organisasi.

B. Indikator Komitmen Organisasi

(Karim dan Noor, 2006) indikator komitmen organisasi, yaitu :

1. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.
2. Kemauan untuk mengerahkan upaya besar atas namanya untuk mendapatkan kepercayaan.
3. Penerimaan atas tujuan organisasi.

(Cut Zurnali, 2010) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*), yaitu dimana keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya

dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), yaitu persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen berkelanjutan, yaitu melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi, dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*), yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

C. Cara Peningkatan Komitmen Organisasi

Dessler dalam Luthans (2006;250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan faktor pengaruh individu yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai manusia: membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda: memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi: memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas: membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, kerja tim, dan berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan: melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukkan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

D. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi "*OCB*" adalah perilaku khusus individu dalam organisasi. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi bukanlah sesuatu yang penting bagi setiap karyawan, itu bukan bagian dari peran karyawan, tetapi itu merupakan kegiatan ekstra dari karyawan yang tergantung pada atasan dan hubungan karyawan (Elizabeth Wolfe Morrison 1994: dalam Mehvish Ali, Khansa Hayat, Nosheen Sarwat, & Javeria Ashfaq Qureshi 2011).

(Moorman, Blakely, & Niehoff 1988: dalam Mehvish Ali, Khansa Hayat, Nosheen Sarwat, & Javeria Ashfaq Qureshi

2011) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi bukanlah sesuatu yang harus dilakukan dari salah satu di organisasi karena itu adalah kegiatan ekstra dari karyawan untuk organisasi mereka. Karyawan dalam suatu organisasi atau lembaga yang terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi lebih dihormati dan lebih baik dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika setiap orang yang melakukan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi menunjukkan bahwa orang-orang tersebut sangat penting bagi organisasi, karena mereka lebih produktif untuk organisasi daripada karyawan lainnya.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memberikan kontribusi yang besar dalam masalah pekerjaan dalam bidang manajemen, Namun itu tidak terlalu produktif dalam penerimaan di suatu lembaga atau perusahaan, karena efek yang ada di dalam perilaku organisasi itu memiliki efek yang sangat kecil untuk perilaku eksternal, Jika pendidikan dalam suatu lembaga atau perusahaan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan peran dan pekerjaan mereka daripada keinginan yang memotivasi mereka untuk meningkatkan kegiatan mereka. (Mackenzie, Podsakoff & belenggu 1993: dalam Mehvish Ali, Khansa Hayat, Nosheen Sarwat, & Javeria Ashfaq Qureshi 2011).

Kumar *et al.* (2009) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Organ *et al.* (2006:8) menggambarkan *OCB* sebagai perilaku individual yangbersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran, atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan dan memberi kontribusi pada peningkatan fungsi efektif suatu organisasi.

2. Indikator Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Organ et al. 2006) indikator *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu :

1. Kerjasama tim (*Altruism*), memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Disiplin dalam bekerja (*Conscientiousness*), perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.

3. Tidak mengeluh dalam bekerja (*Sportmanship*), kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh dan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
4. Menjaga citra perusahaan (*Courtessy*), menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. Profesional dalam menggunakan aset (*Civic Virtue*), meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni, seperti keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi dan memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

3. Cara Peningkatan Organizational Citizenship Behavior

Menurut Gunawan (2011) ada beberapa manfaat dari *OCB* antara lain :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja,
   a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
   b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer,
   a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan

atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

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

   a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

   b. Karyawan yang menampilkan *concentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

   c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

   d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan

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

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok,
   a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
   b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja,
   a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
   b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik,
    a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
    b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil), akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi,
    a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.
    b. Karyawan yang *conseientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan,
    a. Guru dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan

tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

b. Guru yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh sekolah.

BAB IX
PENUTUP

Bagian terakhir ini, maka selanjutnya diberikan pembahasan hasil hasil penelitian penulis yaitu dengan mengaitkan antara temuan dengan teori-teori yang relevan.

1. Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan tindakan sukarela dan di luar peran karyawan yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan. Perilaku-perilaku tersebut antara lain didorong oleh faktor pengembangan karir yang berlangsung di dalam sebuah organisasi. Hal itu sbagaimana dibuktikan dalam penelitian ini yang menunjukkan bukti emprisi bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa proses pengembangan karir yang baik, akan memberikan dampak terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior*. Pengembangan karir yang baik antara lain dapat dilihat dari aspek-aspeknya seperti keadilan dalam

pengaturan karir, perhatian terhadap penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan berkarir, pemenuhan terhadap minat, dan tercapainya kepuasan dalam berkarir.

Pengembangan karir yang baik dapat memicu tumbuhnya OCB karena dengan adanya sistem pengembangan karir yang baik dapat memberikan motivasi dan semangat yang besar dalam bekerja. Selain itu, dengan adanya pengembangan karir yang baik, maka akan menimbulkan perasaan positif bagi seorang pegawai atau karyawan terhadap organisasinya. Perasaan positif tersebut akan mendorong sikap dan perilaku positif, seperti aktif memberikan bantuan kepada rekan-rekannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan cerminan dari OCB. Sebaliknya, jika seorang pegawai merasakan pengembangan karir dalam suatu organisasi tidak baik, maka akan meminculkan perasaan negatif sehingga yang terjadi adalah munculnya sikap dan perilaku yang negatif pula. Perilaku negatif yang muncul seperti tidak mau peduli dengan kepentingan organisasi, dan tidak mau membantu rekan-rekannya, sehingga mengindikasikan OCB yang rendah. Kecenderungan seperti itu juga dapat terjadi pada semua organisasi, termasuk organisasi sekolah. Apabila pengembangan karir di sekolah dinilai oleh guru berlangsung dengan baik, maka guru akan termotivasi melakukan kegiatan di luar perannya sebagai guru untuk menunjang kinerjanya, sehingga akan aktif memberikan bantuan bagi rekan-rekannya dalam menyelesaikan tugas di sekolah.

Beberapa penelitian terdahulu juga mendukung hasil penelitian ini yang membuktikan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap OCB. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan Singh dan Singh dengan mengambil subjek penelitian para manajer di India. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tahapan karir seseorang berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa semakin lama seseorang menjabat sebagai eksekutif atau manajer, maka semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki.[106] Hasil penelitian tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian Sutton yang menunjukkan bahwa karir seseorang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.[107] Dengan demikian temuan yang didapatkan dari hasil penelitian ini semakin memperkuat temuan sebelumnya tentang adanya pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap

[106] A. K. Singh & A. P. Singh, Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2010, Vol.36, No.2, 268-275.

[107] M. J. Sutton, "Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy," Dissertation, University of South Florida, 2005, p. 49.

organizational citizenship behavior (OCB). Temuan ini memberikan gambarakan yang cukup jelas bahwa kuat lemahnya *organizational citizenship behavior* ikut ditentukan oleh persep pegawai terhadap keadilan organisasi. Apabila pegawai mempersepsikan organisasi dapat memperlakukan pegawainya secara adil, maka dapat memperkuat adanya *organizational citizenship behavior.* Namun sebaliknya, jika pegawai mempersepsikan organisasi tidak menunjukkan keadilan terhadap pegawainya, maka dapat memperlemah *organizational citizenship behavior* pegawai.

Keadilan organisasi merujuk penilaian seseorang tentang sejauhmana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi. Keadilan dapat terwujud dalam bentuk keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, baik secara distributif, prosedural maupun interaksional, maka karyawan akan mempersepsinya secara positif sehingga karyawan merasa diperlakukan secara manusiawi dan bermartabat. Perasaan seperti itu dapat mendorong karyawan rela melakukan sesuatu di luar peran utamanya sebagai karyawan. Dalam hal ini OCB merefleksikan tindakan karyawan yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan di luar perannya yang memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. Peran ini dapat berwujud dalam bentuk: altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan. Pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB juga berlaku dalam konteks lingkungan pendidikan. Apabila

guru diperlakukan secara adil oleh sekolah atau pimpinan sebagai pemegang otoritas sekolah, maka hal itu akan dinilai positif sehingga guru rela melakukan tindakan altruistis, sportif, sopan, dan bajik melampaui peran yang seharusnya dilakukan oleh seorang guru di sekolah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi OCB, seperti dilakukan Cohen-Charash dan Spector. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa salah satu bentuk keadilan organisasi, yaitu keadilan interaksional, memiliki hubungan positif dengan OCB.[108] Penelitian Yilmaz dan Tasdan juga menemukan bahwa keadilan organisasi terkait dengan perilaku ekstra peran (OCB).[109] Dengan demikian, penelitian ini semakin mempertegas fakta empiris bahwa persepsi tentang keadilan organisasi mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behavior*

Hasil perhitungan statistik dalam penelitian ini mendukung hipotesis tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasaan kerja akan berdampak pada

[108] Y. Cohen-Charash & P. E. Spector, "The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*," Vol. 86, 2001, pp. 278-321.

[109] K. Yılmaz & M. Tasdan, "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools," *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, 2009, p. 108-126.

meningkatnya *organizational citizenship behavior*. Demikian pula jika kepuasan kerja menurun, maka akan memberikan dampak terhadap menurunnya *organizational citizenship behavior.*

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap individu dalam bekerja, sehingga perlu diupayakan oleh setiap organisasi. Kepuasan kerja merujuk kondisi perasaan menyenangkan yang dirasakan seseorang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang dialaminya di tempat kerja, khususnya terkait dengan aspek-aspek kerja yang dapat memuaskan karyawan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Ketika aspek-aspek kerja ini terpenuhi dengan baik dan memadai, maka karyawan akan merasa senang dan puas. Hal ini pada gilirannya akan menstimuli karyawan untuk melakukan tindakan di luar perannya yang nyata-nyata memberikan kontribusi positif bagi organisasi, atau yang lazim disebut *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan memperoleh kepuasan atas berbagai aspek kerja seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi, karyawan dapat terdorong untuk berpkir, bersikap dan berperilaku altruistis, kaya kesadaran, sportif, sopan, dan bajik untuk kepentingan organisasi, sehingga citra dan martabat organisasi terangkat.

Dalam konteks organisasi sekolah, kepuasan kerja juga diperlukan dalam rangka memperkuat *organizational*

citizenship behavior. Ketika guru merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi, maka guru rela melakukan tindakan ekstra peran untuk sekolah yang jauh melampaui peran edukasionalnya sebagai guru. Kondisi sebaliknya yaitu guru tidak akan peduli kepentingan organisasi dan rekan-rekannya manakala guru tidak merasakan adanya kepuasan dalam bekerja.

Penelitian yang relevan terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* antara lain dilakukan Schnake, Cohran dan Dumler. Temuannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior,* selain juga faktor keadilan dan kepemimpinan.[110] Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior.*

4. Pengaruh Langsung Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Eksistensi kepuasan kerja tidak saja penting seara individual, tetapi juga secara organisasional. Terutama

[110] M. Schnake, D. Cohran & M. Dumler, "Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership," *Journal of Managerial Issues,* Vol. 7, 1995, p. 9.

secara organisasional, pentingnya kepuasan kerja karena dapat mendorong kinerja pegawai pada tingkat yang lebih baik. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan yang muncul sebagai akibat dari penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan atau pengalaman kerja. Aspek-aspek pekerjaan meliputi pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Apabila kondisi aspek-aspek pekerjaan tersebut memuaskan pegawai, maka akan memberikan semangat yang kuat bagi pegawai untuk berkinerja lebih baik.

Munculnya kepuasan kerja tersebut antara lain didorong oleh faktor pengembangan karir yang berlangsung dengan baik. Pengembangan karir dalam sebuah organisasi merupakan salah satu objek persepsi penting, sehingga dapat menimbulkan pengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai serta kondisi emosionalnya. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja menunjukkan perasaan atau kondisi emosional menyenangkan. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap pelaksanaan pengembangan karir, maka dapat memberikan dampak positif terhadap munculnya kepuasan kerja. Dengan adanya pengembangan karir yang baik, maka akan memungkinkan karyawan memperoleh promosi dengan cepat, menikmati pekerjaannya dengan senang, dan merasa tertantang, sehingga karyawan merasa puas dengan kondisi tersebut. Hal ini tidak terkecuali juga dapat terjadi pada guru. Ketika pengembangan karir untuk guru berlagsung dengan wajar

dan baik, sehingga guru mempunyai peluang besar untuk dipromosikan, maka hal itu dapat mendatangkan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu juga telah membuktikan pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sebagaimana terlihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Kim dengan meneliti para pegawai di Departemen Energi Nevada. Temuannya menunjukkan bahwa dukungan supervisor terhadap karir pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.[111] Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini semakin menguatkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Langsung Persepsi tentang Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai yang positif terhadap keadilan organisasi akan memberikan implikasi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika pegawai atau karyawan mempersepsikan kurang atau tidak adanya keadilan di dalam organisasi, maka yang terjadi pegawai atau karyawan merasa tidak puas.

---

[111] S. Kim, "Organizational support of career development and job satisfaction a case study of the nevada operations office of the department of energy," *Review of Public Personnel Administration,* **Winter,** vol. 22 no. 4, 2002, pp. **276-294.**

Sudah menjadi hal yang umum bahwa setiap karyawan menginginkan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Organisasi yang mampu memberikan dan menjamin keadilan bagi karyawannya, baik secara distributif, prosedural maupun interaksional, maka akan dapat menciptakan rasa nyaman dalam diri pegawai. Salah satu bentuk dari keadilan organisasi adalah keadilan distributif, yang merujuk pada pengalokasian hasil seperti dalam bentuk gaji. Apabila seorang pegawai mempersepsikan bahwa gaji yang diterimanya diberikan secara adil, maka dapat memunculkan perasaan menyenangkan, yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Dalam konteks organisasi sekolah, keadilan organisasi juga penting untuk mendorong munculnya kepuasan kerja. Apabila guru diperlakukan secara adil terkait dengan pekerjaan, promosi, pengawasan, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi di lingkungan sekolah, maka dapat menciptakaan kepuasan guru dalam bekerja.

Dalam penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal itu sebagaimana dilakukan oleh Al-Zu'bi yang temuannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasi yang diterapkan oleh manajer.[112] Temuan tersebut juga didukung

[112] H. A. Al-Zu'bi, "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction," *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12; December 2010, p. 102

oleh penelitian Fatt, Khin dan Heng yang melakukan penelitian di Malaysia yang bekerja pada perusahaan kecil dan menengah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin baik persepsi terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif, maka akan meningkatkan kepuasan kerja.[113]

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut, maka menunjukkan dengan jelas bahwa persepsi tentang keadilan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini semakin memperkuat penelitian terdahulu tentang pengaruh persepsi tentang keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

[113] C. K. Fatt, E. W. S. Khin & T. N. Heng, "The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives," *American Journal of Economics and Business Administration,* Vol. 2 (1): 56-63, 2010, p. 56

DAFTAR PUSTAKA

A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work* (New York: Psychology Press, 2006)

A. J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (Mason: Thomson South-Western, 2007)

A. K. Singh & A. P. Singh, Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2010, Vol.36, No.2, 268-275.

A. Rego & M. P. Cunha, "Organizational justice and citizenship behaviors: a study in a feminine, high power distance culture." *Working Papers in Management*, Lisabon, 2006

A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: UI-Press, 2001)

A.G. Alotaibi, "Antecendents of OCB: A study of public personnel in Kuwait." *Public Personnel Management.* Vol. 30, No. 3, 2001

Avin, Fadila Helmi,, Buletin Psikologi, Tahun IV, Nomor 2 Desember 1996

Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 1994)

C. K. Fatt, E. W. S. Khin & T. N. Heng, "The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives," *American Journal*

of Economics and Business Administration, Vol. 2 (1): 56-63, 2010

Clifford T. Morgan, *Introduction of Orgnization Behavior,* (New Jersey: Englewood-Clifs Prentice, 1986

D. A. Foote & T. L. Tang, "Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?" *Management Decision,* Vol. 46 No. 6, 933-947, p. 934.

D. L. Nelson & J. C. Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (Ohio: South-Western, 2006)

D. Schultz & S. E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2006)

D. Schultz & S.E. Schultz, *Psychology & Work Today* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2006)

Derek Torington and Laura Hall. *Personel Management*, (London: Prentice Hall, 1991)

Duncan W., Jack, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Coy, 1991)

E. B. Flippo, *Personnel Management* (Kogakusha: McGraw-Hill, 1990)

E. McKenna, *Business and Psychology: Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2006)

E. P. Debors, *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Citizenship Karyawan,* tidak dipublikasikan, 2003

F. Luthans, *Orgnazational Behavior*, 11th edition (Boston: McGraw-Hill, 2008), p. 141.

Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Masud (Jakarta: Erlangga, 1997)

G. Dessler, *Fundamental of Human Resource Management: Content, Competencies, and Applications* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009)

G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenhakllindo, 1997)

H. A. Al-Zu'bi, "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction," *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12; December 2010

Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya, Analisis di bidang Pendidikan* (Jakarta:Bumi Aksara, 2008)

Hannula,M.S, *Regulating motivation in mathematics*. A paper Presented at the Topic Study Group 24 of ICME-10 Conference. 2004.

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard*, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Recources,* (New jersey: Prentice Hall, 1988)

Http:akhmadsudrajat.word press.com/2008/05/11/kumpulan-makalah-artikel-manajemen-pendidikan/ (diakses 17 maret 2012)

J. A. LePine, *et. al.,* "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management,* NewYork: Elsevier, 53-90, 2002, p. 57.

J. Campling, *et al., Management: 2nd Asia Pacific Edition* (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006)

J. Dunnett & D. H. Flint, "Part-time workers and organizational justice," *The Business Review Cambridge,* 39-43, 2006

J. Greenberg & R. A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Pearson, 2003)

J. H. Bernardin, *Human Resources Management: An Experiential Approach* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003)

J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donelly, Jr, *Organisasi: Perilaku, Struktur*, *Proses* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997)

J. M. George & G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006)

J. M. Ivancevich, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010)

J. M. Shafritz, E.W. Rissell & C. P. Borick, *Introducing Public Administration* (New York: Pearson Edu, 2007)

J. R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Forth Edition (New York: Allyn & Bacon, 1993)

J. R. Schermerhorn, Jr., *Management* (New York: John Wiley and Sons Ltd., 1996)

J. W. Newstrom, *Organization Behavior: Human Behavior at Work,* 12th edition (Boston: McGraw Hill, 2007)

J.A. Wagner & J.R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1992)

J.M. Ivancevic, R. Konopaske & M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw-Hill Company, 2005)

K. Davies, *Pengelolaan Belajar* (Jakarta: CV Rajawali, 1991)

K. Yılmaz & M. Tasdan, "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools," *Journal of Educational Administration*, Vol. 47 No. 1, 2009

Koontz O, Donnel, Harold, et, al., *Management* (Kogakusha: Mc. Graw Hill, ltd, for manufacture and export, 1980)

L. J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (Edinburgh Gate, Harlow, England: Prentice Hall, 2002)

L. L. Byars & Leslie W. Rue, Human Resource Management (New York: McGraw-Hill Company, 2008)

L.D. Weller, Jr. "The equity factor: a vital part of the quality equation." *Quality Assurance in Education*. 3(4): 44-50, 1995

L.N. Jewell, *Contemporary Industrial/Organizational Psychology* (California: Cole Publishing Company, 1998)

M. Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (London & Starling, VA: Kogan Page, 2003)

M. Elovainio, *et. al*., "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees." *Journal Social Science & Medicine,* 61, 2501–2512, 2005, p. 246.

M. G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (Belmont, CA: Thomson Learning, Inc., 2007)

M. J. Sutton, "Organizational Citizenship Behavior: A Career Development Strategy," Dissertation, University of South Florida, 2005

M. Schnake, D. Cohran & M. Dumler, "Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership," *Journal of Managerial Issues,* Vol. 7, 1995, p. 9.

M. Tschannen-Moran, "Fostering organizational citizenship in schools: transformational leadership and trust." *Journal of Educational Administration.* Chapter 6, 1-36, 2003, p. 1.

Murphy,P.K. & Alexander,P.A, *A Motivated exploration of motivation terminology*, Contemporary Eduvational Psychology, 2000

Niti, Alex Semito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia, 1982)

P. E. Spector, *Job Satisfaction* (California: SAGE Publishing., 1997)

P.M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work* (Belmont CA: Wadsworth Thomson Learning, 2000).

R. A. Noe, et al., *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003)

R. C. Atkinson & E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana (Jakarta: Erlangga, 1991)

R. Cropanzano, D. E. Bowen & S.W. Gilliland, "*The management of Organizational Justice."* Academy of Management Perspectives. November: 34-48, 2007

R. L. Malthis & J. H. Jackson, *Human Resources Management* (Ohio: South-Western, 2004)

R. W. Mondy, *Human Resource Management* (Nerw Jersey: Pearson Education, 2010

R. Wayne Mondy, *Management :* Concept, practices, and skills, (USA: MCGraww-Hill, 2005), p. 502.

S. Kim, "Organizational support of career development and job satisfaction a case study of the nevada operations office of the department of energy," *Review of Public Personnel Administration,* Winter**,** vol. 22 no. 4, 2002, pp. 276-294.

S. L. McShane & M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials* (New York: McGraw-Hill, 2009)

S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2007)

S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi,* Alih Bahasa: Benyamin Molan (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006), p. 169.

S.P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (London: Prentice Hall, 1992), p. 203.

Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD '45)* (Jakarta: Center for Information and National Policy Studies (CINAPS), 2000)

Toeti Soekamto, G.A.K. Wardani, Udin Saripudin Winataputra, (Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud, 1992)

Toeti Sukamto, Wardani,I.G.A.K., Winataputra Udin Saripudin, *Prinsip Belajar dan Pembelajaran,* (Jakarta: Dirjen, Dikti, 1992)

W. B. Werther & K. Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, Inc.,1996)

V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada 2004)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dalam Toeri dan Praktek* (Jakarta,: PT. Harapan Masa PGRI, 1994)

Wayne F. Cascio, *Management Human Resources,* (USA: MCGraww-Hill, 1995)

www.calcutta.edu.org. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, "…Goal Setting Tendencies, Work Motivation and Organizational Climate as Perceived by the Employees…" January 2006, Vol. 32, No.1, 61-65)

www.ldi-intl.com "*Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective"*. International Journal of Leadership Studies, Vol. 3 Iss. 1, 2007, pp. 68-97

www.centerforcsri.org The center for comprehensive school reform and improvement, "Principal as Instructional Leader". September 20017.

Y. Cohen-Charash & P. E. Spector, "The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*," Vol. 86, 2001, pp. 278-321.