

Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Dukungan Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Aparatur Sipil Negara di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Medan

Relationship between Organizational Climate Perception and Organizational Support with Organizational Citizenship Behavior in State Civil Apparatus at the Center for the Development and Empowerment of Educators and Education Personnel in Medan

Abdi Hardiansah Hasibuan, Risydah Fadilah & Hasanuddin*

Program Studi Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area

Diterima: 31 Januari 2022; Direview: 31 Januari 2022; Disetujui: 27 April 2022

*Corresponding Email: hasanuddin@staff.uma.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat: Hubungan persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (P4TK) Medan. Penelitian ini dilakukan terhadap 150 orang ASN dengan teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan; 1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB pada ASN di P4TK Medan. 2. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan OCB pada ASN P4TK Medan. 3. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi dengan OCB, dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,431$; $p < 0,001$; dan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 18,6%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi) terhadap OCB adalah sebesar 48,3%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 51,7% pengaruh dari faktor lain terhadap OCB yang tidak dilihat dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior*; Persepsi Iklim Organisasi, Dukungan Organisasi; Aparatur Sipil Negara

Abstract

This study aims to see: The relationship between perceptions of organizational climate and organizational support for Organizational Citizenship Behavior (OCB) in ASN at the Center for the Development and Empowerment of Educators and Education Personnel (P4TK) Medan. This research was conducted on 150 ASN with total sampling technique. The results showed; 1. There is a very significant positive relationship between the perception of organizational climate and organizational support for Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the State Civil Apparatus at the Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education (BBPPMPV) BBL Medan. 2. There is a very significant positive relationship between the perception of organizational climate and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the State Civil Apparatus, Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education (BBPPMPV) BBL Medan. 3. There is a significant positive relationship between organizational support and Organizational Citizenship Behavior (OCB), with a correlation coefficient of $r_{xy} = 0.431$; $p < 0.001$; and the effective contribution obtained was 18.6%. The total effective contribution of the two independent variables (perception of organizational climate and organizational support) on Organizational citizenship behavior (OCB) is 48.3%. From these results it is known that there are still 51.7% of the influence of other factors on Organizational Citizenship Behavior (OCB) which was not seen in this study.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior; Organizational Climate Perception; Organizational Support.*

How to Cite: Hasibuan, A.H. Fadilah, R. & Hasanuddin. (2022). Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Dukungan Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior pada Aparatur Sipil Negara di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Medan, Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS). 5 (1): 91-101.



PENDAHULUAN

Saat ini, kompetisi antar perusahaan, khususnya di negara-negara berkembang seperti Indonesia semakin ketat. Perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri tetapi juga luar negeri. Kondisi itu tak lepas dari perubahan di berbagai bidang, meliputi perkembangan teknologi komunikasi, munculnya generasi millenials yang berperan besar sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi, kebutuhan pola pikir, pola kerja baru, dan model bisnis.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi memainkan peran yang sangat penting sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran pegawainya. Organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan SDM yang berkualitas untuk menghadapi perkembangan dunia bisnis dengan persaingan yang ketat antar perusahaan (Setyani, 2013). SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan (Suwandewi & Dewi, 2016).

Organisasi akan dapat menghasilkan kinerja dengan baik bilamana terdapat suatu kelaziman dimana pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun pegawai harus melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong memberikan saran sesama pegawai, berpartisipasi aktif memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kunci kesuksesan suatu organisasi, misalnya ketika timbal balik yang dirasakan pegawai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan berdampak pada berkurangnya niat pegawai untuk menjalankan perilaku OCB. OCB merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan penghargaan oleh perusahaan atas tugas yang telah dilaksanakan (Azhar, 2019).

Indikator keberhasilan sebuah perusahaan dalam menggapai tujuan salah satunya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan dapat memutar roda usaha secara optimal demi mewujudkan tujuannya apabila didukung oleh sumber daya manusia yang bekerja secara mumpuni. Sulit rasanya untuk mengesampingkan peranan penting yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam dunia industri dan organisasi.

Sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB pada diri pegawai. Konovsky dan Organ (2006) dalam Triyanto (2009), mengkategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu, sikap pada pekerjaan, dan variabel kontekstual. Kemudian Organ (Triyanto, 2009) mengidentifikasi 5 dimensi tentang OCB, yaitu: Altruism; berupa perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang di hadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi oranglain. Courtesy; merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Civic Virtue; yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Conscientiousnes; berupa perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dan Sportsmanship; berupa perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

OCB merupakan perilaku yang berfungsi secara agregat. Fungsi agregat maksudnya adalah perilaku OCB tidak berpengaruh besar terhadap perkembangan suatu perusahaan jika dilakukan oleh satu individu saja. Dampaknya akan sangat tampak apabila dilakukan oleh satu kelompok, unit, departemen maupun organisasi (Organ, 1997 dalam Triyanto, 2009). Pegawai dengan OCB

tinggi akan meningkatkan komitmen dan produktivitas dalam perusahaan serta memiliki harapan yang tinggi untuk bertahan didalam perusahaan. Apabila dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki harapan dalam perusahaan, maka pegawai tersebut diperkirakan memiliki komitmen dan OCB yang rendah (Thakre, 2016). Sejalan dengan hal tersebut pegawai dengan tingkat OCB tinggi cenderung tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja, sebaliknya pegawai dengan OCB rendah akan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (Paille, 2011).

Menurut Robbins dan Judge (2013) ada banyak fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan OCB baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organisasi dengan kinerja yang baik tentu akan membutuhkan pegawai yang mau melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas rutin pegawai dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Apalagi dalam dunia kerja yang kian dinamis seperti saat ini, fleksibilitas kerja dan kesediaan pegawai untuk melakukan tugas-tugas tambahan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan menjadi relevan untuk diwujudkan (Yustan et al., 2019; Khairuddin, 2020).

Pelaksanaan atas tugas-tugas tersebut tidak hanya merupakan tugas-tugas yang telah ditetapkan saja (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang tidak digariskan dalam job description atau bersifat *extra-role* juga sangat dibutuhkan oleh organisasi, perilaku tersebut diharapkan mampu membuat organisasi lebih efektif. Membahas mengenai Organizational Citizenship behavior yang termasuk perilaku individu dalam organisasi. Banyak penelitian mengenai Organizational Citizenship Behavior yang berfokus pada pengaruh perilaku Organizational Citizenship ini terhadap kinerja individu dan organisasi. Dimana yang paling menonjol ialah perilaku organisasi dalam perusahaan. Perusahaan yang juga mempunyai tujuan agar mencapai efisiensi dan efektifitas sebagai perusahaan laba. Haruslah mempunyai daya saing agar bisa berkompetisi dengan perusahaan lain (Putra, 2013). Kontribusi lebih terhadap organisasi ini biasanya disebut OCB. Dengan mengingat pentingnya OCB untuk efektifitas dan efisiensi organisasi dalam meningkatkan kualitasnya, maka dukungan organisasi diharapkan dapat mempengaruhi terciptanya OCB tersebut.

Hal ini sejalan dengan ungkapan yang dinyatakan dalam penelitian Milissa (2013) faktor yang mempengaruhi OCB pegawai antara lain adalah iklim organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Dalam hal ini peneliti tertarik untuk melihat faktor iklim organisasi dan dukungan organisasi sebagai variable yang mempengaruhi OCB.

Berkembangnya OCB dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi itu sendiri merupakan “kepribadian” organisasi sebagaimana yang dilihat oleh para anggotanya menyangkut sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat dirasa para anggota yang ada di lingkungan kerja (Steers dan Black, 1994). Iklim organisasi adalah sesuatu yang ada di dalam organisasi yang menggambarkan situasi lingkungan internalnya.

Iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia didasarkan pada pendapat yang dikeluarkan oleh Lewin (dalam Steers dan Black, 1994) yang menyatakan bahwa perilaku manusia merupakan hasil interaksi individu itu sendiri dengan lingkungannya atau iklim sekitarnya. Jadi lingkungan disini dianggap penting dalam menentukan perilaku individu yang mana individu memberi makna terhadap lingkungannya kemudian menentukan perilaku yang tepat.

Proses suatu iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu di dalamnya berkaitan dengan proses persepsi yang dilakukan oleh individu tersebut terhadap iklim organisasinya. Brown dan Leigh (1996) menyatakan bahwa studi mengenai iklim organisasi menjadi penting karena persepsi pegawai terhadap lingkungan akan berhubungan dengan sikap (pendirian) dan tanggapan perilaku.

Penilaian yang dilakukan individu terhadap iklim organisasi, disebut dengan proses persepsi. Setiap individu dalam organisasi akan membuat penilaian yang berbeda tentang iklim



organisasi dimana mereka berada. Individu cenderung untuk bertingkah laku berdasarkan pandangannya mengenai lingkungannya dan tidak selalu berdasarkan pada bagaimana keadaan lingkungan yang sebenarnya (Steers dan Black, 1994). Ini berarti bahwa iklim menjadi dasar bagi individu untuk menentukan sikap dan perilakunya dalam organisasi. Semakin banyak kesesuaian yang terjadi maka semakin baik atau positif iklim menurut individu.

Individu yang mempunyai persepsi positif terhadap iklim organisasi akan mengembangkan segala perilaku yang baik dalam bekerja antara lain bersikap menolong, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada konsumen, mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, bertoleransi terhadap hal-hal yang kurang dari harapan, dan dengan suka rela mau menjaga dan melindungi aset-aset perusahaan. Begitu juga sebaliknya, individu yang mempunyai persepsi negatif terhadap iklim organisasi akan mengembangkan perilaku yang buruk dalam bekerja.

Hasil observasi lapangan di Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (P4TK) Medan yaitu, dengan meningkatnya sistem kerja secara digital, menuntut semua pegawai untuk trampil dan memahami kemajuan teknologi yang di terapkan di lingkungan kerja. Namun terdapat beberapa pegawai yang mengalami kesulitan dalam mengaplikasikan sistem digital tersebut yang membutuhkan arahan berkali kali dalam penerapan di setiap kali akan mengaplikasikannya. Terlihat rekan kerja yang disampingnya tidak peduli dan tidak ada keinginan dengan sukarela untuk menolong mereka yang kesulitan atau mengalami kendala dalam proses kerjanya. Untuk penjelasan mengenai alat digital tersebut sebenarnya tugas IT tetapi ketika ada rekan kerja yang bisa melakukan dengan sukarela.

Selanjutnya pegawai yang merasa perusahaan member dukungan yang sepadan dengan apa yang dilakukannya maka akan mempengaruhi OCB. Dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai tanggapan pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) pada sampel pegawai dari berbagai organisasi ditemukan bahwa pegawai yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri pegawai tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri pegawai dan komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, adanya dukungan perusahaan meningkatkan harapan bahwa performa kerja mereka akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Dukungan organisasi dilihat sebagai faktor organisasi yang sering dimungkinkan mendahului adanya OCB dalam organisasi. Hal ini dimungkinkan dukungan organisasi memberi perhatian pada pegawai dan ketika seorang pegawai senang dengan dukungan yang diberikan maka mereka ingin memberikan imbalan untuk mendukung organisasi tersebut (Putra, 2013).

Hasil observasi lapangan di P4TK Medan yaitu, menyediakan sarana dan prasarana kepada pegawai seperti memberikan fasilitas kuota data internet untuk melakukan rapat secara daring, dikarenakan covid-19 lembaga menerapkan sistem bekerja pershift dan harus sesuai dengan protocol kesehatan yang berlaku dalam dua minggu sekali pegawai melakukan rapid test, menggunakan masker dan menggunakan handsanitizer dan penerapan *social distancing*.

OCB mendapatkan kontribusi dan peran dari dukungan organisasi. Penelitian yang dilakukan telah membuktikan bahwa pegawai yang merasakan dukungan dari organisasi dimana ia bekerja akan cenderung melakukan lebih untuk organisasi mereka baik dari tindakan maupun dalam totalitas pekerjaan yang dilakukan. Menurut Eisenberger, et al. (2001) dukungan organisasi menunjukkan kualitas hubungan pegawai dengan organisasi dengan mengetahui bagaimana pegawai mempercayai kontribusi yang diberikan organisasi terhadap mereka. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, (Millissa, 2013).

Hasil observasi lapangan di Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (P4TK) Medan yaitu, pada perilaku OCB pegawai yaitu rendahnya rasa saling ingin menolong antar rekan kerja, rasa ingin membantu dengan rekan kerja rendah walaupun dengan rekan kerja yang berada disamping terdekatnya dan begitu pula dengan rasa ingin menolong

pada pegawai yang sudah berusia yang kurang mengerti dan memahami mengenai perkembangan kecanggihan teknologi pada era modern ini. Sehingga jika ada yang kurang mengerti maka ia banyak bertanya kepada rekan kerja yang mengetahui mengenai teknologi tersebut, tetapi untuk pegawai yang mengerti enggan memberi tahu atau mengajari dengan sukarela, sehingga membuat pegawai yang tidak mengerti teknologi canggih pada masa ini harus banyak bertanya.

Selain itu terlihat perilaku pegawai yang sudah bersiap untuk meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai, sehingga begitu pukul 17.00 WIB mereka langsung bergegas untuk pulang. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB mereka rendah, karena mereka menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi (mereka enggan meluangkan waktu ekstra), dan terlihat kurangnya rasa kepedulian untuk mematikan AC atau lampu di ruangan kerja mereka.

Selain itu terlihat juga perilaku mereka dalam menggunakan jam kerja, saat Pandemi Covid-19 ini P4TK sebagai lembaga dilaksanakannya Pendidikan dan Pelatihan para Pendidik, program kerja tersebut tidak berjalan karena peraturan *social distancing*. Banyak pegawai yang tidak melaksanakan tugas seperti biasanya, meskipun demikian menurut bidang SDM para pegawai tetap bersedia duduk di kantor dan menghabiskan waktu kerjanya dengan hal-hal yang dapat mendukung tercapainya produktivitas kerja yang tinggi, bukan duduk-duduk dikantin sambil ngobrol. Hal ini menunjukkan rendahnya dimensi Courtesy, yaitu berbuat baik dan hormat kepada rekan kerjanya yang lain yang sedang bekerja.

Dari fenomena yang ada dan dari hasil penelitian terdahulu serta mengingat pentingnya OCB penulis tertarik untuk mengetahui hubungan persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB pada ASN P4TK Medan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan (Sugiyono, 2012). Menurut Arikunto (2006), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menggunakan angka-angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data serta penampilan dari hasilnya. Dan menggunakan skala organizational citizenship behavior, skala persepsi iklim organisasi dan skala dukungan organisasi sebagai alat pengumpulan data.

Azwar (2012) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah 150 orang merupakan Aparatur Sipil Negara. Dalam penelitian ini menggunakan total sampling. Menurut Arikunto (2006) total sampling adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada.

Teknik pengambilan sampel yang akan dilakukan adalah total sampling yaitu berjumlah 150 orang ASN. Yang terdiri dari : Bagian Tata Usaha, Ketua Pokja TU & RT, Ketua Pokja TTL & Kepegawaian, Ketua Pokja Penganggaran & Keuangan, Koordinator Program, Kemitraan dan Penyelarasan, Koordinator FASPENKOM PTK Vokasi Evaluasi, Subkoordinator Data Informasi Mutu, Subkoordinator Program Kemitraan, Subkoordinator FASPENKOM PTK Vokasi & Evaluasi, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Metode pengumpulan data diperlukan dalam usaha mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan skala. Skala merupakan suatu alat atau metode pengumpulan data yang terdiri dari seperangkat pertanyaan yang disusun untuk mengungkap atribut tertentu melalui respon yang diberikan subjek terhadap pertanyaan tersebut (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2, 2012).

Penelitian ini menggunakan penskalaan skala model likert. Pada model penskalaan ini terdapat dua jenis pernyataan, yaitu favorable dan unfavorable. Pernyataan favorable merupakan pernyataan positif yang mendukung objek sikap yang diungkap, sedangkan pernyataan unfavorable merupakan pernyataan negatif yang tidak mendukung objek sikap yang hendak diungkap.

Penelitian ini menggunakan penskalaan model skala likert. Pada model penskalaan ini terdapat dua jenis pernyataan, yaitu favorable dan unfavorable. Pernyataan favorable merupakan pernyataan positif yang mendukung objek sikap yang diungkap, sedangkan pernyataan unfavorable merupakan pernyataan negatif yang tidak mendukung objek sikap yang hendak diungkap (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2, 2013). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua skala psikologi, yaitu skala dukungan organisasi dan skala Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan empat kategori jawaban interval yang terdiri dari: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Bobot penilaian untuk pernyataan favorable adalah SS=4, S=3, TS=2, STS=1, sedangkan untuk pernyataan unfavorable, bobot penilaiannya adalah SS=1, S=2, TS=3, STS=4.

Pengambilan data menggunakan skala perilaku dukungan organisasi yang disusun dengan format likert berdasarkan teori Einsenberger (Rhoades & Eisenberger, 2002) Fairness (Keadilan), Supervisor support (Dukungan Pengawas) dan Imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja. Pengambilan data menggunakan skala perilaku OCB yang disusun dengan format likert berdasarkan teori Organ (Titisari, 2014) lima dimensi yaitu; Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy dan Sportsmanship.

Alat ukur yang digunakan dalam sebuah penelitian selayaknya adalah alat ukur yang baik. Menurut Azwar validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas isi, yaitu berkaitan dengan apakah aitem mewakili pengukuran dalam area isi sasaran yang diukur. Untuk mengetahui validitas dukungan organisasi dan OCB menggunakan SPSS.

Reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keterasalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi dengan OCB. Hal ini berdasarkan data $F_{reg} = 42,067$; dan koefisien regresi $r_{x_1x_2y} = 0,695$; $p < 0,001$. Hal ini menandakan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kedua variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan asumsi semakin baik persepsi terhadap iklim organisasi dan semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi OCB, dan sebaliknya semakin semakin buruk persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi maka akan semakin rendah OCB.

Selanjutnya bobot sumbangan kedua variabel persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB yaitu sebesar 48,3%. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Sloot (dalam Subramani et al, 2016) mengatakan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi. OCB ini memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi.

Robin dan Judge (2008) mengatakan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. OCB menurut Turnley dan Bloodgood (2012) adalah perilaku

karyawan yang bersedia bekerja melebihi peran atau tugas yang diwajibkan dan tidak secara langsung diakui oleh system *reward*. Peran atau tugas seorang karyawan telah digariskan secara formal pada *job description*. Selanjutnya kinerja karyawan tersebut didasarkan pada sejauh mana ia mampu melaksanakan tugas sesuai dengan *job description* tadi. Dalam keadaan normal, barangkali bila semua karyawan telah maksimal bekerja sesuai dengan *job description* maka kinerja organisasi akan maksimal pula. Namun dalam kenyataan tidak selalu kondisi normal itu berjalan sebagai mana mestinya. Ada saja masalah yang terjadi seperti karyawan berhalangan karena sebab-sebab tertentu. Bila terjadi gangguan pada kinerja seseorang karyawan didalam sebuah *team work*, maka agar system pekerjaan secara keseluruhan tidak terganggu diperlukan kesediaan karyawan lainnya untuk berperan ekstra mengambil alih pekerjaan demi terselesaikannya tugas-tugas secara keseluruhan. Peran ekstra ini berada diluar *job description*-nya. Kontribusi seorang karyawan yang diluar diskripsi kerjanya inilah yang disebut OCB.

Selanjutnya Subramani et all, (2016) berpendapat bahwa Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak. Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya.

Iklim organisasi merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi akan berdampak positif jika memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB.

Subramani et all, (2016) melakukan penelitian terhadap 472 orang karyawan, Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi iklim organisasi berdampak positif pada perilaku kewarganegaraan organisasi dan komponennya melalui pendekatan pemodelan Persamaan Struktural. Oleh karena itu, terbukti bahwa persepsi iklim organisasi yang positif memelihara hasil sikap positif bagi karyawan, yang pada gilirannya menciptakan OCB di antara karyawannya.

Didukung penelitian Soetjipto, dkk (2021) Semua bentuk organisasi biasanya memberikan perhatian yang cukup besar untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan mereka, dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia. Penelitian menganalisis efek persepsi iklim organisasi, dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) Pengambilan sampel diambil menggunakan metode pengambilan sampel non-probabilitas, dan melalui Skala Likert dengan kuesioner didistribusikan kepada 96 karyawan. Hasil regresi analisis menunjukkan bahwa ada efek signifikan dari persepsi iklim organisasi pada OCB ($t=2.706$ dan $p=0.008<0.05$), dukungan organisasi pada OCB ($t=6.701$; $p=0.000<0.05$), Namun, penelitian ini menemukan bahwa tidak ada efek signifikan dari kepemimpinan transformasional pada OCB.

Suifan T S. (2016) dalam penelitiannya dengan metode deskriptif diadopsi dengan survei berbasis kuesioner. Sampel acak yaitu karyawan di bank Yordania yang berjumlah 227 orang, hasil penelitian menunjukkan bahwa Semua hipotesis diterima; artinya, iklim organisasi memiliki hubungan dengan OCB, dan dukungan organisasi memiliki hubungan dengan OCB.

Hubungan persepsi iklim organisasi terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan OCB, dengan koefisien korelasi sebesar 0,657 dan sumbangan efektif sebesar 43,2%. Hasil ini sesuai dengan teori yang mengemukakan bahwa merupakan sebuah perilaku organisasi yang merefleksikan ciri karyawan yang koorporeatif dan bersungguh-sungguh, tetapi tidak secara langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia

dapat disebut sebagai anggota yang baik. Perilaku seperti OCB ini akan sangat saling menguntungkan dengan masing-masing rekan kerjanya, terbentuknya sikap saling membantu. Sebagai seorang karyawan pasti akan timbul perasaan senang dan puas apabila melakukan sesuatu yang berdampak baik pada organisasinya. OCB ini tidak menuntut karyawannya, namun ini merupakan perilaku diluar kewajiban mereka melakukan pekerjaan. Sehingga karyawan yang melakukan OCB ini tidak akan diberi imbalan secara terstruktur namun akan mendapatkan penilaian yang positif dari organisasi kepada karyawannya.

Menurut Wirawan (2014) salah satu faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior adalah iklim organisasi sebagai faktor eksternal. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi melebihi kewajiban formalnya atau yang disebut organizational citizenship behavior. Kolb dan Kulbin (Schneider, 2013) menjabarkan ada tujuh aspek iklim organisasi yaitu aspek konformitas, tanggungjawab, standar, imbalan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan serta kepemimpinan. Dengan terpenuhinya aspek-aspek dari iklim organisasi maka akan sangat memungkinkan organizational citizenship behavior pada karyawan akan terbentuk.

Organ (2006) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan menstimulus karyawan untuk dapat berperilaku ekstra untuk organisasinya. Iklim organisasi yang positif ini juga dapat dilihat dari kepemimpinan yang diterima cukup baik oleh karyawan dan imbalan yang diterima oleh karyawan tergolong tinggi serta terbangunnya kehangatan diantara karyawan melalui program karyawan terbaik dan unit terbaik yang di umumkan setiap bulannya. Kebijakan-kebijakan perusahaan dalam meningkatkan rasa memiliki karyawan juga penting adanya untuk dapat mendukung terciptanya organizational citizenship behaviour.

Pendapat dari Kopelman dkk (dalam Patterson dkk, 2004) turut memperkuat hasil penelitian ini. Ia menyatakan bahwa iklim organisasi akan mempengaruhi produktivitas organisasi melalui tiga macam perilaku, yaitu: (a) attachment behaviors, yaitu perilaku yang menunjukkan kehadiran dan tinggalnya karyawan di dalam organisasi, (b) role-prescribed behaviors, yaitu karyawan melakukan tugas-tugas yang sesuai dengan salah satu aturan organisasi, dan (c) citizenship behaviors yaitu perilaku yang menyumbangkan bantuan-bantuan tanpa diperintah.

Dari jabaran-jabaran di atas diketahui bahwa pentingnya bagi organisasi untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat. Iklim yang sehat akan membawa pemikiran karyawan kearah persepsi yang positif, akan menggiring perilaku karyawan juga kearah yang positif. Iklim organisasi yang dipersepsikan positif dan menyenangkan oleh karyawan akan menimbulkan perilaku karyawan yaitu bekerja "lebih dari" yang seharusnya yang dapat mereka kerjakan, seperti bersikap menolong, berpartisipasi aktif, mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, bertoleransi terhadap hal-hal yang kurang dari harapan, dan dengan suka rela mau menjaga maupun melindungi aset-aset perusahaan. Perilaku inilah yang disebut dengan OCB.

Hubungan persepsi iklim organisasi terhadap OCB

Kemudian diketahui bahwa juga terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB), dengan koefisien korelasi sebesar 0,431 dan sumbangan efektif sebesar 18,6%. Hasil ini didukung oleh pendapat bahwa OCB merupakan perilaku seseorang yang ia tunjukkan kepada perusahaan secara sukarela, tanpa diminta dan tanpa memikirkan imbalan yang akan diperolehnya. Seseorang tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan arah pengembangan dan strategi organisasi tempatnya bekerja. OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Oleh karena itu, memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi sangat penting bagi organisasi, agar organisasi tersebut terus tumbuh dan berkembang.

OCB merupakan perilaku yang berfungsi secara agregat. Fungsi agregat maksudnya adalah perilaku OCB tidak berpengaruh besar terhadap perkembangan suatu perusahaan jika dilakukan

oleh satu individu saja. Dampaknya akan sangat tampak apabila dilakukan oleh satu kelompok, unit, departemen maupun organisasi (Organ, 1997). Karyawan dengan OCB tinggi akan meningkatkan komitmen dan produktivitas dalam perusahaan serta memiliki harapan yang tinggi untuk bertahan didalam perusahaan.

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* sangat penting artinya karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi (Oguz, 2010). Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan (*volunteer*) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku yang dilakukan karyawan diluar tugas utamanya, akan tetapi perilaku ini diinginkan dan berguna bagi organisasi tersebut (Neami & Shokrkon, 2004).

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), serta tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. OCB bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak terdapat dalam tuntutan deskripsi jabatan yang berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Karyawan yang baik (*good citizenship*) cenderung melakukan perilaku OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada anggota yang melakukan perilaku OCB (Markoczy & Xin, 2002).

Menurut Dharmanegara, dkk (2016) faktor faktor yang mempengaruhi OCB adalah: (1). Faktor internal yaitu kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, moral karyawan, motivasi, masa kerja dan jenis kelamin. (2). Faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasional dan Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan- bawahan.

Pada penelitian Setton, Bennet, Liden bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya, berupa peningkatan usaha *in-role* dan *extra-role* yang mereka berikan. (Setton, Bennett, & Liden, 1996)

Milissa (2013) faktor yang mempengaruhi OCB karyawan antara lain adalah budaya organisasi, dukungan organisasi dan komitmen organisasi. karyawan dari berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. dukungan perusahaan meningkatkan harapan bahwa performa kerja mereka akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi. Dukungan organisasi dilihat sebagai faktor organisasi yang sering dimungkinkan mendahului adanya Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi. Hal ini dimungkinkan dukungan organisasi memberi perhatian pada karyawan dan ketika seorang karyawan senang dengan dukungan yang diberikan maka mereka ingin memberikan imbalan untuk mendukung organisasi tersebut.

Menurut Eisenberger, et al. (2001) dukungan organisasi menunjukkan kualitas hubungan karyawan dengan organisasi dengan mengetahui bagaimana karyawan mempercayai kontribusi yang diberikan organisasi terhadap mereka. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). (Milissa, 2013).

Hasil lain ditemukan bahwa variabel OCB, standar deviasinya adalah 10,153, dari besarnya Bilangan SD, maka dinyatakan bahwa OCB tergolong sedang dan untuk variabel persepsi iklim organisasi standar deviasinya adalah 7,730, dari besarnya Bilangan SD, maka dinyatakan bahwa

persepsi iklim organisasi standar deviasinya tergolong sedang, untuk variabel dukungan organisasi standar deviasinya adalah 13,636. dari besarnya Bilangan SD, maka dinyatakan bahwa dukungan organisasi tergolong sedang.

Dari hasil perhitungan ini sesuai dengan observasi dan fenomena yang terjadi dilapangan. Dengan kondisi ketiga variabel; OCB, persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi dalam keadaan sedang, peneliti menganggap bahwa keadaan ini masih harus ditingkatkan mengingat visi dan misi dari Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV) BBL adalah Mewujudkan Pelajar Pancasila melalui Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi dan misinya adalah; (1). Membangun Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (2). Fasilitasi Peningkatan Kompetensi PTK serta Masyarakat secara Meluas, Merata dan Berkeadilan. (3). Menyelaraskan dengan Kebutuhan DU/DI (4). Mengoptimalkan Peran serta Pemangku Kepentingan. (4). Mewujudkan Good and Clean Governance, maka kondisi ini masih belum cukup mendukung terhadap visi dan misi Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV) BBL Medan.

SIMPULAN

Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV) BBL Medan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Freg = 42,067; koefisien korelasi $r_{1x2y} = 0,695$; $p < 0,001$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis dan asumsi-asumsi yang diajukan dinyatakan diterima, yaitu semakin semakin baik persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi maka akan semakin tinggi Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan sebaliknya semakin semakin buruk persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi maka akan semakin rendah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (persepsi iklim organisasi dan dukungan organisasi) terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebesar 48,3%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 51,7% pengaruh dari faktor lain terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV) BBL Medan, dengan koefisien korelasi $r_{1y} = 0,657$; $p < 0,001$; dan bobot sumbangan efektif sebesar 43,2%. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan koefisien korelasi $r_{2y} = 0,431$; $p < 0,001$; dan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 18,6%.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., (2006), metodologi Penelitian. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Azhar. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Jurnal feb Unmul, 36-46.
- Azwar, S. (2012). Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Azwar, S. (2013). Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharmanegara, I. A., Udayana, I. B., & Pemecutan, A. G. (2016). The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on Organizational Citizenship Behavior. Journal of Business and Management, 57-68.
- Hadi, S. (2000). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Hasibuan, M. H. (2003). Manajemen Sumberdaya Manusia.
- J. Yustan, D. Atrizka, & A.I.D. Putra (2019). Organizational Citizenship Behavior Ditinjau dari Komitmen Organisasi pada Guru di Sekolah Swasta Methodist-2 Medan. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS). 2 (1): 83 - 92.
- Khairuddin, K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS), 2(3), 554-560. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v2i3.110>



- Markóczy, L., & Xin, K. (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. *University of California*, 24, 28-30.
- Milissa, F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effect of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviour. *Organizational Development Journal*, 551-572.
- Neami, A., & Shokrkon, H. (2004). The relationship of organizational justice and organizational civic behavior of employees in Ahvaz industrial organizations. *Journal of Psychology*, (1-2).
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
- Paillé, P. (2011). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.
- Putra, D. S. (2013). Hubungan antara perceived organization support dengan organizational citizenship behaviour pada karyawan PT. EN SEVAL PUTERA MEGATRADING divisi transportasi cabang sidoarjo. *Jurnal psikologi industri dan organisasi*, 61-75.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Fifteenth ed.). United State America: Prentice Hall.
- Schneider, C. Q., & Rohlfing, I. (2013). Combining QCA and process tracing in set-theoretic multi-method research. *Sociological Methods & Research*, 42(4), 559-597.
- Setton, R. P., Bennett, B., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange In Organizations : Perceived Organization Support, Leader-Member Exchange, And Employee Reciprocity . *Journal Of Applied Psychology*, 219-227.
- Setyani, D. (2013). pengaruh Job Involvement Terhadap Job Performance dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Wahana Lentera Raya Gresik. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 1(3).
- Soetjipto N, Priyohadi N D, Sulastri and Riswanto A., (2021). The effect of organization climate, perceived organizational support, and transformational leadership on organization citizenship behavior. *Management Science Letters* 11, 1197-1204.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suifan, T.S. (2016). The Impact of Organizational Climate and perceived organization support on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*; 11(1); 2016 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. doi:10.5539/ijbm.v11n1p224
- Suwandewi, N. N., & Dewi, I. A. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional dan dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior . *E-jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3958-3985.
- Thakre, D. N. (2016). The Role of Leadership Styles on Work Engagement and Psychological Empowerment Among Employees of Private Sector Organizations. Available at SSRN 3267814.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Triyanto, A. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) dan pengaruhnya terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 52-65.
- Wirawan, A., Harris, R. S., Liu, Y., Schmidt, B., & Schröder, J. (2014). HECTOR: a parallel multistage homopolymer spectrum based error corrector for 454 sequencing data. *BMC bioinformatics*, 15(1), 1-13.