Strategi Mengoptimalkan Manajemen Kinerja Karyawan Melalui Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Suatu Kajian Literatur

Edi Irawan

Universitas Teknologi Sumbawa

Korespondensi penulis: edi.irawan@uts.ac.id

Abstract. *This article aims to review and attempt to confirm the strategy for optimizing employee performance management through the concept of organizational citizenship behavior (OCB). The research method used is qualitative and literature studies or library research. Based on the results and discussion, it can be concluded that to optimize employee performance management through organizational citizenship behavior (OCB) it can be done with three factors, namely spiritual intelligence, leadership style and organizational culture. The position of spiritual intelligence in shaping organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance is very important because spiritual intelligence contains several aspects that are characteristic of high spiritual intelligence, namely: friendly attitude, closeness, curiosity, creativity, construction, self mastery and religion. Likewise, the element of leadership style is also an important element in employee performance management because leadership is a process by which an individual influences other members of the organization to work together to achieve organizational goals. As well as the elements of organizational culture in their influence on optimizing employee performance management is very strong, because in a strong culture, the main values of an organization or company are highly upheld and especially for all employees, the more employees who accept these values and the greater the commitment to them, the stronger the corporate culture. This strong culture will form cohesiveness, loyalty and commitment to the company in its employees which will reduce the desire of employees to leave the organization or company.*

Keywords: *Management, Employee Performance.*

Abstrak. Artikel bertujuan untuk mereview dan berupaya menginformasikan mengenai strategi mengoptimalkan manajemen kinerja karyawan melalui konsep organizational citizenship behavior (OCB). Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dan studi literatur atau library research. Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk menciptakan pengoptimalan manajemen kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) maka dapat dilakukan dengan tiga faktor utama, yaitu kecerdasan spiritual, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi. Adapun kedudukan kecerdasan spiritual dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja karyawan sangat penting karena kecerdasan spiritual mengandung beberapa aspek yang merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah-tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religius. Begitu juga unsur gaya kepemimpinan merupakan unsur yang penting juga dalam manajemen kinerja karyawan karena kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk bersama-sama untuk mencapai tujuan

Received April 28, 2023; Revised Mei 02, 2023; Accepted Juni 02, 2023

* Edi Irawan, edi.irawan@uts.ac.id

organisasi. Serta unsur budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap pengoptimalan manajemen kinerja karyawan merupakan sangatlah kuat, karena dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan terutama pada seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Kata kunci: Manajemen, Kinerja Karyawan

LATAR BELAKANG

Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendapat perhatian dewasa ini adalah extra-role behavior yang biasa disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Organ (2004) OCB dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Lebih lanjut Organ mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan.

Organisasi yang baik, dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, dan dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan (Ratna, 2008). Menurut Setyani (2013), organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitasnya memerlukan karyawan yang berkualitas untuk menghadapi perkembangan dunia bisnis dengan persaingan yang ketat antar perusahaan Ardana et al. (2012) mengatakan bahwa karyawan mempunyai kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pada intinya, karyawan yang diperlukan oleh organisasi atau suatu perusahaan adalah karyawan yang mempunyai kemampuan potensial yang dimiliki yang terdiri dari kemampuan teknis, teoritis serta kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral.

Menurut Markoczy dan Xin (2002), karyawan yang baik (good citizens) cenderung menampilkan organizational citizenship behaviour (OCB) ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai good citizens. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik cenderung menunjukkan OCB, dimana karyawan akan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag & Reschke, 1997).

Organization Citizenship Behaviour penting karena karyawan didalam bekerja diperusahaan tersebut bisa maksimal atau tidak. Sivasakthi dan Selvarani (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa OCB berarti perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi tetapi tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan formal. Robbins dan Judge (2015) berpendapat bahwa OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong, menjadi volunteer untuk tugas-tugas extra, dan patuh terhadap prosedur prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah (value added) karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu. Menurut Organ et al. (2006), perilaku OCB karyawan adalah mampu efisien dalam menggunakan waktu, disiplin, dan berpikir dengan hati-hati sebelum bertindak. Selanjutnya, Chibi (2016) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang positif dan kegiatan konstruktif yang dilakukan karyawan secara sukarela, yang mendukung rekan kerja dan bermanfaat bagi organisasi.

Ada sejumlah ukuran keefektifan organisasi yang banyak disebut sebagai konsekuensi OCB, antara lain meningkatnya tingkat pendapatan, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, dan profitabilitas (Bolino dan Turnley, 2003). Namun demikian, sejumlah peneliti masih memandang sisi lain konsekuensi OCB sebagai penghambat kemajuan karir individu (Bergeron, 2005) dan meningkatkan tingkat stres dan konflik kerja-keluarga (Bolino & Turnley, 2003). Selain itu, untuk pekerjaan yang kaku dan harus selalu mengikuti prosedur kerja untuk keselamatan kerja, maka OCB tidak tepat untuk diterapkan (Hunt, 2002). Terlepas dari semua konsekuensi positif ataupun negatif ini, OCB tetap mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi. Sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organ berpendapat bahwa OCB diimplementasikan dalam 5

bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (altruism), perilaku yang sportif (sportsmanship), menjaga hubungan dengan baik (courtesy), kebijaksanaan warga (civic virtue), ketelitian dan kehati-hatian (conscientiousness).

Kinerja merupakan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil (Evan Berman, 2006). Kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. Amstrong dan Baron menyatakan bahwa setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (Sedarmayanti, 2011). Fenomena OCB dalam hubungannya dengan kinerja, juga sudah dikaji secara empiris antara lain oleh Khazaei et al., (2011), Sudarma (2011) Sugiyanto dan Sutanto, (2010), Rastgar et al., (2012); Mardiana dkk. (2012); Harwika (2013) menemukan ada hubungan signifikan antara OCB dan kinerja. Lebih lanjut Khazaei et al., (2011) menemukan secara parsial semua komponen OCB (conscientiousness, altruism, citizenship virtue, generosity, respect) berhubungan signifikan dengan kinerja. Dengan demikian kedudukan OCB sebagai konstruk baru merupakan faktor krusial dalam organisasi.

Dikatakan krusial, karena tidak hanya dapat meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga kinerja karyawan. OCB karyawan dapat berubah sesuai dengan perubahan faktor individual dan organisasional yang mempengaruhinya seperti kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi. Jika faktor-faktor ini berpengaruh positif, maka OCB juga bergerak ke arah positif yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Jika faktor-faktor tersebut ditelaah lebih jauh akan ditemukan fenomena yang cukup menarik.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah berfokus pada studi literatur yang berfokus pada strategi mengoptimalkan manajemen kinerja karyawan dengan konsep organizational citizenship behavior (OCB), yang bersumber pada buku - buku serta jurnal penelitian.

KAJIAN TEORITIS

Ada beberapa faktor yang bisa digunakan dalam mengoptimalkan serta mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan konsep organizational citizenship behavior (OCB) yaitu kecerdasan spiritual, gaya kepemimpinan serta budaya

organisasi. Kedudukan kecerdasan spiritual dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja karyawan sangat penting karena kecerdasan spiritual mengandung beberapa aspek yang merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah-tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religius. Kecerdasan ini yang kita gunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, tetapi juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru (Zohar dan Marshall, 2001). Secara empirik, beberapa penelitian menemukan hubungan positif antara SQ dengan OCB (Doostar et al., 2012; Rastgar et al., 2012; Rashvand dan Bahar, 2013) dan kinerja karyawan (Muttaqiyathun, 2010; Sugiyanto & Sutanto, 2010; Rastgar et al., 2012).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi. Thoha (2010) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Faktor lain berikutnya yang dapat mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi ini menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Smircich (1983) mengatakan bahwa ada 2 kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu pertama berpandangan bahwa "organization is a culture." Dan kubu yang kedua berpandangan bahwa "organization has culture." Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial.

Budaya organisasi mewakili karakter dari suatu organisasi, yang mengarahkan sehari-hari karyawan dalam hubungannya dengan kerja dan menjadikan panduan karyawan tentang bagaimana berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi, serta membimbing bagaimana hirarki perusahaan dibangun (Ribiere dan Sitar, 2003; Shu-Mei Tseng, 2010). Dengan demikian budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami bersama, yang dimiliki suatu organisasi

sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literatur atau library research. Mengkaji dan menelaah buku-buku literatur sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Google. Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (H.Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Teori kinerja menurut Evan Berman (2006) adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Efektivitas didefinisikan sebagai tingkat hasil. Hasil tersebut juga disebut sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan. Sementara efisiensi didefinisikan sebagai rasio output (outcome) dengan input (O/I). Ini menggambarkan biaya per kegiatan untuk mencapai hasil yang diberikan. Efisiensi adalah rasio dari sumber daya yang digunakan (input) untuk mencapai prestasi (outcome atau output), atau O/I. (Evan Berman, 2006).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut mitra lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor: (1). Harapan mengenai imbalan. (2). Dorongan. (3). Kemampuan. (4). Kebutuhan dan sifat. (5). Persepsi terhadap tugas. (6). Imbalan internal dan eksternal. (7). Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. (Moehariono, 2009).

Dalam kaitan teori kinerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas dengan faktor-faktor kinerja karyawan, penelitian Klein (2011), McMurray et al., (2010), dan Dennison et al., (2003) telah membuktikan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja.

Amstrong (2004) kinerja dapat diukur melalui: (1) Kuantitas hasil kerja; (2) Kualitas hasil kerja; (3) Ketepatan waktu. Mathis dan Jackson (2006), elemen-elemen kinerja pada umumnya terdiri dari lima elemen yaitu: (1) kualitas hasil; (2) kuantitas hasil; (3) ketepatan waktu; (4) kehadiran; dan (5) kemampuan bekerja sama. Dan Menurut Mas'ud (2004) ada 7 (tujuh) variabel indikator dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) kualitas kerja karyawan; (2) efisiensi karyawan; (3) kemampuan karyawan; (4) ketepatan waktu; (5) pengetahuan karyawan; (6) kreatifitas karyawan; dan (7) melaksanakan tugas sesuai prosedur.

Perilaku kerja, ketika berada di tempat kerja karyawan memiliki dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi merupakan perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya: cara berjalan, cara berbicara, dan sebagainya. Perilaku kerja merupakan perilaku pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya: kerja keras, ramah, disiplin, inisiatif dan, ketelitian dan sebagainya. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik, dan peraturan organisasi. Perilaku kerja dapat dikelompokkan menjadi perilaku kerja umum dan khusus. Perilaku kerja umum merupakan perilaku yang diperlukan semua jenis pekerjaan, misalnya: loyal pada organisasi, disiplin, dan bekerja keras. Perilaku kerja khusus diperlukan untuk pekerjaan tertentu, misalnya: Satpam tegas dan tidak banyak bicara, penjual jasa dituntut ramah dan selalu ceria ketika melayani pelanggan. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja di antaranya model Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS), Behavior Observation Scale (BOS), dan Behavior Expectation Scale (BES).

2. Kecerdasan Spiritual dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menjadi pintar tidaklah sesederhana dinyatakan hanya dengan memiliki IQ tinggi, tetapi juga dibutuhkan EQ (emotional Intelligence) agar benar-benar menjadi pintar. Namun saat ini, hal tersebut tidaklah cukup. Bagi Mudali untuk menjadi sungguh-sungguh pintar (smart) seseorang haruslah memiliki kecerdasan spiritual yang disebut spiritual intelligence (SQ). Di sinilah SQ muncul untuk melengkapi IQ dan EQ yang ada dalam diri setiap orang. Kecerdasan ini digunakan untuk menyelesaikan masalah kaidah dan nilai-nilai spiritual. Dengan adanya kecerdasan ini, akan membawa seseorang untuk mencapai kebahagiaan hakikinya. Karena adanya kepercayaan di dalam dirinya, dan juga bisa melihat apa potensi dalam dirinya. Karena setiap manusia pasti mempunyai kelebihan dan juga ada kekurangannya. Intinya, bagaimana kita bisa melihat hal itu. kecerdasan spiritual membawa seseorang untuk dapat menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, dan tentu saja dengan Sang Maha Pencipta.

Karyawan dengan SQ yang tinggi biasanya akan lebih cepat mengalami pemulihan dari suatu penyakit, baik secara fisik maupun mental. Ia lebih mudah bangkit dari suatu kejatuhan atau penderitaan, lebih tahan menghadapi stres, lebih mudah melihat peluang karena memiliki sikap mental positif, serta lebih ceria, bahagia dan merasa puas dalam menjalani kehidupan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki SQ rendah. Pada orang dengan IQ rendah, keberhasilan dalam hal karier, pekerjaan, penghasilan, status dan masih banyak lagi hal-hal yang bersifat materi ternyata tidak selalu mampu membuatnya bahagia. Persaingan dan perbedaan kepentingan yang berlangsung begitu ketat seringkali membuat manusia kehilangan arah dan identitas.

Hasil analisis deskriptif (Muhdar, 2015) menunjukkan bahwa persepsi kecerdasan spiritual yang diukur melalui empat dimensi kemampuan. Dimensi kemampuan pembentukan makna pribadi (Personal Meaning Production) dipersepsikan berada pada kategori bagus/penting. Demikian pula dimensi kemampuan kesadaran transendental (transcendental awareness), ekspansi kondisi kesadaran (conscious state expansion), dan berpikir kritis eksistensial (Critical Existential Thinking) yang masing-masing dipersepsikan berada pada kategori bagus/penting. Dengan demikian secara keseluruhan variabel kecerdasan spiritual dipersepsikan oleh karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting yaitu 4,01 atau sekitar 80,2%. Artinya kecerdasan spiritual karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar berada

pada kategori baik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah kecerdasan spiritual baik dalam bentuk Critical Existential Thinking (CET), personal meaning production (PMP), Transcendental Awareness (TA) maupun Conscious state expansion (CSA).

Kajian empiris yang sejalan dengan penelitian ini antara lain yang dilakukan oleh Doostar et al., (2012); Rastgar et al., (2012); dan Rashvand dan Bahrevar (2013), yang pada prinsipnya mengatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan spiritual dan Organizational Citizenship Behavior. Doostar et al., (2012), mengungkapkan hubungan setiap komponen kecerdasan spiritual seperti Critical Existential Thinking (CET), Personal Meaning Production (PMP), Transcendental Awareness (TA) dan Conscious State Expansion (CSA) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karena itu, menurut Doostar, et. al. organisasi dihadapkan dengan karyawan yang berkembang yang mencari pekerjaan yang bermakna dan menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya. Jadi di satu sisi, seperti pendekatan baru, dimana pengembangan lapangan dan lingkungan kerja yang menjadikan kreativitas berkembang dan pertumbuhan diri karyawan. Di sisi lain, perubahan dan pengembangankaryawan dengan pendekatan eksternal dan introspektif menuntun karyawan di seluruh fungsi dan peran organisasi. Organizational citizenship behavior adalah hasil dari pendekatan introspektif yang menghubungkan lingkungan yang lebih spiritual. Rastgar et al., (2012) menjelaskan bahwa manajer organisasi harus mempersiapkan suasana yang tepat dan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB. Ketika karyawan melihat bahwa situasi yang tepat disediakan di tempat kerja, mereka berusaha lebih keras dari sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula ketika karyawan terlibat dalam perilaku OCB, kinerja mereka akan inheren meningkat. Terakhir, Rashvand dan Bahrevar (2013), menjelaskan bahwa orang-orang yang cerdas secara spiritual akan terlibat dalam extra-role behavior. Oleh karena itu, manajer organisasi dapat merancang kuesioner yang sesuai pengukuran tingkat kecerdasan spiritual karyawan; kontribusi untuk merekrut personil yang paling potensial cerdas secara spiritual. Selanjutnya, manajer organisasi harus memperhatikan meningkatkan kecerdasan spiritual personil mereka. Oleh karena itu, dalam praktek

pelatihan, mereka harus memperhatikan dimensi dan konsep kecerdasan spiritual, yang membantu karyawan untuk terlibat dalam organizational citizenship behavior.

Dalam penelitiannya Ani Muttaqiyathun (2010) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh faktor kecerdasan emosional, intelektual dan spiritual terhadap kinerja dosen, baik secara parsial maupun secara serentak. Mengidentifikasi faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Kuesioner yang diedarkan sebanyak 250 dan yang dikembalikan sebanyak 170 eksemplar dan yang layak diolah 165 eksemplar. Alat analisisnya menggunakan regresi ganda dan pengujian hipotesis dilakukan secara serentak dan parsial. Hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat faktor kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja dosen, baik secara serentak maupun secara parsial, dan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dosen adalah kecerdasan spiritual. Kemudian dalam penelitiannya Abbas Ali Rastgar, Azim Zarei, Seyed Mehdi Mousavi Davoudi dan Kiarash Fartash (2012) dengan judul *The link between workplace spirituality, Organizational citizenship behavior and job Performance in Iran*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara spiritualitas kerja, Organizational citizenship behavior, dan prestasi kerja karyawan Asuransi Iran di Babol. Ada 300 karyawan di 47 cabang Asuransi Iran.

Berdasarkan hasil telaah dan kajian dalam uraian diatas bahwa dapat disimpulkan bahwa faktor kecerdasan spiritual melalui Organizational citizenship behavior merupakan unsur dasar dalam faktor meningkatkan kinerja karyawan. Faktor kecerdasan spiritual inilah yang menjadi unsur pengawasan diri pribadi seseorang terhadap sang pencipta jika ingin melakukan suatu hal, bahkan jika unsur spiritual ini selalu ada pada karyawan maka secara teori kinerja karyawan akan meningkat dalam pengawasan sang pencipta.

3. Gaya Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Bass & Steidlmeier (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan yang “paling baik” adalah kepemimpinan transformasional dan sekaligus transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah

penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu (1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; (3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sedangkan Pemimpin transaksional menciptakan saluran organisasi dan pelaporan yang jelas dan berkomunikasi kepada bawahan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas (mencapai tujuan) dan imbalan yang mereka dapatkan ketika mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan, tetapi mereka juga memahami dengan baik dan system formal disiplin biasanya berada di tempat. Untuk memulai, Kepemimpinan Transaksional dimulai dengan kontrak baik tertulis atau lisan, dimana bawahan diberi gaji dan tunjangan lainnya, dan perusahaan (dan dengan implikasi manajer bawahan) mendapat otoritas atas bawahan. Ketika pemimpin transaksional mengalokasikan pekerjaan kepada bawahan, mereka dianggap bertanggung jawab penuh untuk itu, apakah atau tidak mereka memiliki sumber daya atau kemampuan untuk melaksanakannya. Ketika melakukan sesuatu kesalahan, bawahan dianggap melakukan bersalah secara pribadi, dan dihukum karena kegagalan mereka (seperti mereka dihargai untuk berhasil).

Dalam penelitiannya Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus, (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sensus dalam pengambilan data. Data diperoleh dari 66 responden di Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 11.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Kemudian dalam penelitiannya Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013), dengan judul Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Tujuan penelitian ini adalah menentukan pengaruh kepemimpinan transformasional

dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan kinerja karyawan. Populasinya 155 karyawan, sampel 61 karyawan. Proportional random sampling sebagai teknik pengambilan sampel. Kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Generalized Structured Component Analysis (GSCA) sebagai alat analisis data. Temuan penelitian adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap 178 kinerja karyawan, OCB tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, OCB memediasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus, (2012) dan Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013), juga dilakukan oleh Abubakar Suliman dan Hanan Al Obaidli, (2013) dengan judul *Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector : The case of the UAE*. Penelitian ini pertama kalinya dilakukan di Uni Emirat Arab yang bertujuan untuk menyelidiki pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Selain itu, mengeksplorasi peran OCB dalam mempengaruhi hasil kerja di sektor perbankan Syariah Uni Emirat Arab. Metode yang digunakan adalah 174 kuesioner yang diedarkan dari 350 karyawan, 24 kuesioner yang dihilangkan karena datanya tidak lengkap, sehingga hanya 150 kuesioner yang diolah. Dengan menggunakan alat analisis statistik deskriptif. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional cenderung memainkan peran penting dalam OCB karyawan. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan pasif/avoidant tidak memainkan peran, secara statistik tidak membuktikan adanya hubungan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Deresky, (2000), mendefinisikan budaya organisasi sebagai keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Kajian budaya organisasi menyatakan budaya perusahaan

adalah nilai dari praktek yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam suatu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok. Lebih lanjut Kotter and Heskett menyatakan bahwa sepanjang studi yang dilakukan, paling tidak ada 3 macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu: (1) budaya yang kuat. Dalam perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Di sisi lain, pada budaya perusahaan yang kuat, karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam budaya perusahaan yang seperti itu, seorang manajer bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya jika melanggar aturan yang ada; (2) budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja adalah budaya yang secara strategis cocok, artinya, budaya perusahaan haruslah tepat secara kontekstual. Konteks yang dimaksud adalah kondisi objektif dari industri perusahaan tersebut, segmen industri yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Semakin besar kecocokan antara budaya perusahaan dengan strategi yang direncanakan, semakin baik kinerja, begitu juga sebaliknya. (3) budaya perusahaan yang adaptif. Hanya budaya yang adaptif dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya yang adaptif akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang. Dalam pandangan ini, dikatakan bahwa ciri budaya perusahaan yang tidak adaptif adalah yang penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif, informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Atas dasar itu, jika ingin membentuk budaya yang adaptif, harus memiliki karakteristik yang berbeda. Ciri budaya perusahaan yang adaptif adalah siap menanggung resiko, percaya diri, proaktif terhadap kehidupan perusahaan dan juga kehidupan individu karyawannya.

Dari beberapa definisi di atas, terlihat walaupun terdapat berbagai definisi budaya organisasi namun terlihat terdapat pengakuan akan pentingnya norma bersama dan nilai-nilai yang membimbing perilaku anggota organisasi. Dari tiga macam budaya organisasi dapat dimaknai bahwa budaya organisasi merupakan salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan implementasinya disesuaikan dengan kondisi dari organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari (2008) dengan judul Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Variabel budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, perhatian terhadap detail dan struktur organisasi, komitmen karyawan dan kepuasan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya yang berasal dari Kepolisian Daerah (Polda), Dinas Pendapatan Provinsi, dan PT. Jasa Raharja (Persero). Menggunakan quota sampling, dibagikan 30 set kuesioner untuk pegawai dari masing-masing instansi. Dari 90 set kuesioner yang diterima kembali, hanya 85 kuesioner yang dapat diolah. Data yang diperoleh dianalisis dengan SPSS versi 17.0. Hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut: (1) Nilai-nilai organisasi, Iklim organisasi, Perhatian pada Detil, Struktur Organisasi, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (2) Nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (3) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (4) Perhatian pada Detil tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (5) Struktur organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (6) Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (7) Kepuasan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Secara umum dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel budaya organisasi, hanya variabel iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, variabel kepuasan pegawai juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Adapun penelitian lain yang serupa dengan hal ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fakhur Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar, (2013), dengan judul *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software*

Houses in Pakistan, Ide penulisan dari studi ini adalah untuk menganalisis dampak keseluruhan dari budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan software houses di Pakistan. Penelitian ini berbasis survei. Data primer dan sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara formal & informal. Layanan pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi & pengambilan risiko dan sistem komunikasi, dianggap sebagai dimensi budaya organisasi (variabel independen). Ukuran sampel sebesar 110. Statistika deskriptif, korelasi dan analisis regresi digunakan sebagai alat analisis.

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan software houses yang dipilih di Pakistan. Partisipasi karyawan merupakan faktor paling penting untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini diakui sebagai suatu kebutuhan pembelajaran atas pengaruh budaya terhadap kinerja kerja karyawan pada industri software di Pakistan.

Berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian di atas faktor budaya organisasi dalam melihat Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan memiliki dampak yang signifikan. Jika hal tersebut didukung juga oleh tingkat partisipasi karyawan serta adanya rasa memiliki dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagai karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk menciptakan pengoptimalan manajemen kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) maka dapat dilakukan dengan tiga faktor utama, yaitu kecerdasan spiritual, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi. Adapun kedudukan kecerdasan spiritual dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja karyawan sangat penting karena kecerdasan spiritual mengandung beberapa aspek yang merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah-tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religius. Begitu juga unsur gaya kepemimpinan merupakan unsur yang penting juga dalam manajemen kinerja karyawan karena kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Serta unsur

budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap pengoptimalan manajemen kinerja karyawan merupakan sangatlah kuat, karena dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan terutama pada seluruh karyawan. semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan

DAFTAR REFERENSI

- Aldag, R. & Reschke, W. (1997). Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization. Center Of Organization Effectiveness. Inc. 608/833- 3332.
- Ali, H., & Lima Krisna, N. (2013). Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi). Deepublish: Yogyakarta.
- Ardana, Komang, I, Wayan, Mujiati Ni, Mudiarta Utama, & Wayan, I. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Amstrong, Michael. (2004). Performance Management. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Bass, B.M and Steidlmeier, P. (2006). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership Studies, School of Management Binghamton University, Binghamton, NY 13902-6015.
- Bergeron, C. (2005). Organizational Citizenship Behavior: A Negative Relationship to Career Outcome. Academy of Management Best Conference Paper.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. (2003) Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. Academy of Management Executive.17(3): 60-71.
- Brahmasari, Ida, Ayu, (2008). Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP), Vol. 4 No. 3, pp. 269 – 290.
- Chib, S. (2016). Study on Organizational Commitment and Workplace Empowerment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. International Journal of Management & Development, 3, 63-73.
- Deresky, H. (2000). International Management: Managing Across Borders and Cultures. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Denison, Daniel.R., Haaland, S., and Goelzer, P. (2003).Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar pattern Around the World? Advances in Global Leadership Journal, Vol. 3, hal. 205–227.

- Doostar, Mohammad; Chegini, Mehrdad Godarzvand; Pourabbasi, Sita. (2012). Survey of Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 3, NO 11 .
- Evan, M., Berman, (2006). Performance and productivity in public and nonprofit organizations ,M.E.Sharpe. Armonk, New York.
- Harwiki, Wiwiek. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 8, Issue 5 ,PP 50-58.
- Hunt, S.T. (2002). On The Virtues of Staying 'Inside of The Box': Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs ? *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2): 152-159.
- Khazaei, K. Khalkhali A. and Eslami, N (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal* 13 (2): 324-330.
- Maharani, Vivin; Troena, E.A; dan Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 17.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L; and John H, Jackson.(2006). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiana, Yusuf, Ria; Hamid, Nurdjannah ; Eliyana, Anis; Bahri, Syamsul; and Sudarisman, Antonius. (2012). The Antecedents of Employee's Performance: Case Study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR JBM)*, Volume 2, Issue 2, PP 22-28
- Markoczy, L & Xin, K (2002). The virtues of comission in OCB, version 1.14., Diakses dari <http://www.goldmark.org/livia/>.
- Maulizar; Musnadi, Said dan Yunus, Mukhlis. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda, *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Mc. Murray, A.J., Merlo, A.P., Sarros, J.C., Islam, M.M. (2010). Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non Profit Organization, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31 No. 5, hal. 436-457
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.

- Muttaqiyathun, Ani. (2010). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Penelitian dan Pemikiran Ekonomika-Bisnis*, Vol. 02. No. 02 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang pp 395-408.
- Organ, D.W. and McFall, J.B. (2004), Personality and citizenship behavior in organizations, in Smith, B.S.D.B. (Ed.), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 291-316.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, United Kingdom: Sage Publications.
- Ratna, Arina Paramita. (2008). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pegawai kontrak. Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Rashvand, Omid and Bahrevar, Elham. (2013), A Study of the Relationship among Spiritual intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 25-34.
- Rastgar, Ali, Abbas; Zarei, Azim; Davoudi, Mousavi, Mehdi, Seyed; Fartash, Kiarash. (2012). The link between workplace spirituality, Organizational citizenship behavior and job Performance in iran. *A Journal of Economics and Management*. Vol.1 Issue 6, September. p. 51-67.
- Ribiere, V.M. and Sitar, A.S. (2003), Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-48.
- Robbins dan Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 1. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Refika Aditama. Bandung.
- 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, 1-
- Shahzad, Fakhir; Iqbal, Zahid; Gulzar, Muhammad. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 5, Number 2. p.56 - 64 .
- Sivasakthi, K. & Selvarani A,. (2014). The Causal Relationship Between Job Attitude And Organizational Citizenship Behavior In Yashimarine Logistics (P) Ltd., At Chennai. *International Journal of Management*, 1, 373-384.
- Shu-Mei Tseng, (2010). (2010), The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 269-284.

Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)

Vol.2, No.2 Juni 2023

E-ISSN : 2963-766X ; P-ISSN : 2963-8712, Hal 16-34

- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture And Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, 339-358.
- Sudarma, Ketut. (2011). Analisis kesejahteraan berbasis kinerja melalui Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga Administrasi Universitas Negeri Semarang (Unnes).Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi. Volume 7 Nomor 1 Edisi Mei.
- Sugiyanto dan Sutanto, Hery. (2010). Membangun etos kerja yang proaktif guna, Mengoptimalkan kinerja melalui spiritual centered Leadership, employee empowerment, organizational Citizenship behavior. Buletin Ekonomi. Vol. 8, No. 2, Agustus 2010 hal 70-170.
- Suliman, Abubakr & Al Obaidli, Hanan. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector The case of the UAE. Asia-Pacific Journal of Business Administration.Vol. 5 No. 2. pp. 115-134. Emerald Group Publishing Limited.
- Thoha, Miftah. (2010). Kepemimpinan dan Manajemen, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Zohar, D. and I. Marshall. (2007). SQ; Kecerdasan Spiritual, diterjemahkan oleh Rahmani Astuti, Ahamad Nadjib Burhani, Ahmad Baiquni. Bandung, Mizan.