



journal homepage: <https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/Al-Munazzam>

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA TENAGA KEPENDIDIKAN

Sitti Fauziah M¹, Abdul Rahman Jaya²,

¹IAIN Kendari²Kantor Kemenag Sulawesi Tenggara

e-mail: * ¹sittifauziah@iainkendari.ac.id

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Tenaga Kependidikan</p> <p>JEL classification:</p> <p>DOI:</p>	<p>Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengaruh komitmen terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada tenaga kependidikan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour pada tenaga kependidikan. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen yang dimiliki oleh pegawai yang ada baik kemauan mereka untuk memajukan Institusi, keterikatan mereka serta rasa bangga yang mereka miliki terhadap institusinya mampu mendorong perilaku kerja yang positif dari pegawai yang ada, perilaku kerja ini terkait dengan perilaku kerja sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar dari tugas pokok dan fungsinya yang mana dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja dari Institusinya. Oleh karena itu maka sangat penting untuk memperhatikan bagaimana terciptanya komitmen dari pegawainya. Keterkaitan dan rasa bangga yang dimiliki oleh seorang individu terhadap tempatnya bekerja akan dapat menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana individu tersebut bekerja dan memberikan sumbangsih kemampuan terbaiknya pada unit kerja ataupun organisasinya.</p>

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan yang dihadapi organisasi pada masa sekarang dan dimasa yang akan datang adalah bagaimana menghasilkan SDM yang berkualitas, inovatif dan memiliki kreativitas yang tinggi. Selain itu, SDM merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman (Robbins dan Judge, 2011).

Peristiwa yang sering terjadi di dalam proses pengolahan sumber daya manusia di beberapa organisasi adalah terkait dengan kinerja pegawai dalam organisasi. Jika sumber daya manusia di dalam organisasi mempunyai kinerja yang baik maka akan berdampak langsung pada kemajuan organisasi serta dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Jika sumber daya manusia yang dimiliki organisasi mempunyai kinerja yang buruk maka organisasi akan mengalami penurunan.

Untuk mendukung kinerja maka salah satu yang menjadi perhatian yaitu perilaku individu, hal ini sesuai dengan pandangan Organ (1988) yang mengemukakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara cepat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi untuk kepentingan organisasi itu sendiri.

Organ (1988) menyatakan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* sangat bermanfaat dan penting diperhatikan karena ada ketertarikan OCB dengan keefektifan organisasi. Pegawai yang secara sukarela membagikan informasi dan membagikan ide baru akan mendorong perilaku inovasi. Pegawai yang dengan sukarela memelihara properti organisasi misalnya mematikan komputer jika sudah tidak digunakan lagi dan tidak menggunakan telephone kantor untuk pembicaraan pribadi, hal ini akan membantu organisasi mencapai efisiensi biaya dan efektifitas pencapaian tujuan.

Selain itu, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik adalah membuat pernyataan-pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi tempat seseorang bekerja, membantu sesama rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan tambahan, menghindari konflik yang tidak perlu dan bersedia mentolerir gangguan dan kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan yang tidak tetap yang semuanya itu berimplikasi terhadap kinerja.

Namun hal ini tidak dengan tenaga kependidikan. Peran mereka sangat terbatas sekedar memberi usul sebagai bahan masukan dan tidak ikut dalam pengambilan keputusan yang menjadi final sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Perilaku kepemimpinan terkesan ada tidak memperhatikan keluhan mereka sebagaimana pegawai yang lainnya yang notabenehnya adalah Aparatur Sipil Negara. Padahal jika diperhatikan tenaga kependidikan akan sangat memperhatikan pekerjaan mereka dan mereka lebih mampu untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja dibandingkan pegawai lainnya.

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

Olehnya itu, tulisan ini ingin mengkaji lebih dalam terkait tentang *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Tenaga Kependidikan*.

2. Kajian Pustaka

Konsep Komitmen Organisasi

Robbins (2009) komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang atau pegawai dalam mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. McCarthy dan Milner (2013) Komitmen Organisasi mengacu pada pegawai keterikatan emosional dengan identifikasi dan keterlibatan secara khusus. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Menurut McCarthy (2013) komitmen organisasi sebagai sikap yaitu ada berbagai macam definisi dan ukuran komitmen organisasi, sebagai sikap, keinginan kuat untuk menjaga anggotanya dan kemaun untuk mengharapkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi dan keyakinan yang pasti dalam serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Daft (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Rendahnya komitmen organisasi mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pegawai adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya (William, 2011). Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Sumarni, 2009).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas, maka komitmen organisasi yang akan digunakan adalah komitmen organisasi yang disesuaikan dengan pendapat Richard (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi

**PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN**

kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Pengukuran Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat dijadikan sebagai ukuran dan penilaian kekuatan anggota di dalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya kepada organisasi. Komitmen dapat dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan, memperhatikan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu dengan sukarela memberikan segala usaha dan mengerahkan serta mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Adapun beberapa pendapat terkait indikator dari komitmen organisasi adalah:

Menurut Bashaw & Grant (1994) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu :

1. Kemauan pegawai, dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan pegawai, ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang di ikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.
4. Kedisiplinan yang baik dengan terciptanya perilaku yang disiplin. Maka, akan terbentuk pula individu yang berkualitas secara mental dan moral dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab.
5. Produktivitas yang baik dapat menjadikan organisasi atau instansi menjadi lebih aktif, individu yang bekerja sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Selain itu, Allen dan Meyer (1991) merumuskan komponen-komponen sebagai indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga pegawai memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi.
2. *Continuance commitment* merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*.
3. *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Adapun pendapat lain terkait beberapa indikator dari komitmen organisasi yaitu, Menurut Kanter (Sopiah, 2008) ada tiga bentuk komitmen organisasi, diantaranya:

1. Komitmen berkelanjutan yang berhubungan dengan dedikasi personal dalam melangsungkan kehidupan organisasi;

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

2. Komitmen terpadu yang berhubungan dengan interaksi antar anggota dalam organisasi;
3. komitmen terkontrol yang berhubungan dengan pengarahan perilaku ke arah yang diinginkan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep organizational citizenship behavior ini pertama kali di populerkan oleh Organ kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. *OCB* dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. *OCB* adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Saleem dan Amin, 2013).

Smith *et al* (1983) juga menyebutkan *OCB* merupakan kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. *OCB* melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Sarmawa et al, 2015). Organ mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman (Sarmawa et al, 2015).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kerelaan individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag dan Resckhe,1997). Brahmana & Sofyandi, (2007) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Robbins (2009) menjabarkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *OCB* merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak apa-apa. Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku Organizational Citizenship Behavior yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang membangun tentang tempat kerja mereka, membantu anggota lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan berbesar hati memahami gangguan kerja yang pasti kadang terjadi.

Robbins (2009) menjabarkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *OCB* merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak apa-apa. Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang membangun tentang tempat kerja mereka, membantu anggota lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan berbesar hati memahami gangguan kerja yang pasti kadang terjadi.

Pengukuran Organizational Citizenship Behavior

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan perilaku yang terlihat dipaksa hanya untuk mengutamakan kepentingan organisasi sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja. Tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Organ (1988) bahwa *OCB* merupakan perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pada pengembangan OCB dari organ menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* terdiri dari 5 (lima) aspek antara lain *Conscientiousness*, *Altruism*, *Civic virtue*, *Sportsmanship*, dan *Courtesy*.

1. *Conscientiousness*, yakni karyawan yang memiliki perilaku in-role yang memenuhi tingkat diatas standar minimum yang disyaratkan organisasi. Hal ini merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi apa yang diharapkan organisasi.
2. *Altruism*, merupakan perilaku membantu anggota lain dari organisasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Perilaku ini merupakan kesediaan karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang dihadapi baik mengenai tugas-tugas dalam organisasi.
3. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengacu pada keterlibatan konstruktif dalam proses kebijakan organisasi dan kontribusi dalam melakukan ini dapat dilakukan dengan bebas untuk keberlangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Perilaku *civic virtue* pada karyawan selalu mencari informasi-informasi terbaru.
4. *Sportsmanship*, merupakan perilaku yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatif, mengindikasikan perilaku tidak senang, tidak mengeluh dan membesar-besarkan masalah kecil. *Sportsmanship* misalnya menghindari keluhan atau ketidaknyamanan secara personal yang bersifat ringan dan sementara, tanpa keluhan, banding, tuduhan atau protes.
5. *Courtesy*, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindari dari masalah-masalah antara karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Perilaku *courtesy* adalah berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Selain itu, juga terdapat pendapat lain yang juga dapat digunakan untuk mengetahui tingkatan dari *Organizational citizenship behavior*. Podsakoff et al. (1997) dalam penelitiannya membagi OCB menjadi tujuh indikator antara lain:

1. Perilaku membantu yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku altruism, pembuat/ penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I) dan perilaku membantu orang lain.
2. Kepatuhan terhadap organisasi yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan organisasi melebihi harapan minimum organisasi. Pegawai yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan organisasi.

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

3. *Sportsmanship* yaitu tidak melakukan keluhan mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok. Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh
4. Loyalitas terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.
5. Inisiatif individual sama dengan apa yang disebut Organ sebagai kesadaran (*conscientiousness*), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.
6. Kualitas sosial Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi.

Perkembangan diri Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

3. Research Method

Research methods consist of: (1) research approach, (2) types of research data, (3) research data sources, (4) techniques for determining informants or respondents, (5) research instruments, (6) data collection techniques, (7) framework theory (framework) used, (8) data analysis techniques and (9) data credibility.

4. Pembahasan

Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behaviour ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour dari tenaga kependidikan. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen yang dimiliki oleh pegawai yang ada baik kemauan mereka untuk memajukan Institusi, keterikatan mereka serta rasa bangga yang mereka miliki terhadap institusinya mampu mendorong perilaku kerja yang positif dari pegawai yang ada, perilaku kerja ini terkait dengan perilaku kerja sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar dari tugas pokok dan fungsinya yang mana dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja dari Institusinya. Oleh karena itu maka sangat penting untuk memperhatikan bagaimana terciptanya komitmen dari pegawainya. Keterkaitan dan rasa bangga yang dimiliki oleh seorang individu terhadap tempatnya bekerja akan dapat menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana individu tersebut bekerja dan memberikan sumbangsih kemampuan terbaiknya pada unit kerja ataupun organisasinya.

Pada pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis ini ditemukan pengaruh yang positif dan signifikan yang dapat diartikan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai yang ada sebagai tenaga kependidikan terhadap unit kerja dan Institusinya maka perilaku kerja ekstra atau organizational citizenship behaviour yang dimiliki dan diberikan oleh pegawai terhadap unit kerja dan Institusinya akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini juga mencerminkan bahwa komitmen organisasi yang direfleksikan melalui kemauan pegawai,

**PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN**

kesetiaan pegawai, kebanggaan pegawai, kedisiplinan dan produktivitas memiliki kontribusi yang baik terhadap peningkatan perilaku OCB yang dimiliki oleh pegawai yang direfleksikan melalui kesungguhan dalam bekerja, perilaku yang suka menolong, mengedepankan kepentingan bersama, memiliki toleransi yang tinggi dan bersikap sopan. Artinya bahwa semakin baik rasa kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan pegawai terhadap unit kerja dan institusinya akan mampu mendorong pegawai tersebut untuk memberikan sumbangsih terbaiknya untuk memajukan institusi tempatnya bekerja, dimana individu ketika terikat dengan sesuatu yang disukainya maka mereka akan mengupayakan segala cara untuk dapat mendukung hal tersebut.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai sebagai tenaga kependidikan yang ada memiliki tingkat kemauan, kesetiaan, rasa bangga, kedisiplinan dan produktivitas yang baik. Secara umum, individu yang memperoleh apa yang diharapkannya di dalam sebuah organisasi akan memiliki kemauan dan keinginan yang kuat untuk bertahan pada organisasi tersebut dan berupaya untuk menyumbangkan segala kemampuannya untuk memajukan organisasi tempatnya bekerja. Temuan ini membuktikan hal tersebut bahwa perilaku kerja secara sukarela yang terjadi telah terbentuk dari rasa kepemilikan yang tinggi dari pegawai yang ada terhadap unit kerjanya. Rasa tersebut muncul dari adanya dukungan unit kerja terhadap pegawai yang ada dan juga baiknya citra yang dimiliki di mata stakeholdersnya.

Di sisi lain bahwa peran dari komitmen organisasi juga penting bagi proses penciptaan perilaku organizational citizenship behaviour, dimana perilaku OCB ini merupakan perilaku yang timbul karena adanya keinginan untuk mendukung organisasi dalam meningkatkan kinerjanya agar pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan baik. Perilaku tersebut dapat muncul ketika beberapa kondisi terpenuhi baik kondisi dari internal individu tersebut ataupun kondisi eksternalnya yaitu lingkup kerjanya. Hal ini juga sejalan dengan Expectancy Theory bahwa individu akan berperilaku atau bertindak dengan cara tertentu karena mereka terdorong untuk memilih perilaku tertentu atau perilaku lain karena hasil yang mereka harapkan adalah perilaku yang akan dipilih (Robbins, 2009). Dimana ketika organisasi mampu memenuhi ekspektasi dari pegawai yang ada dan menciptakan komitmen yang kuat maka mereka akan melakukan segala upaya untuk memajukan organisasi dan lebih meningkatkan komitmennya.

Selain deskripsi jawaban responden, melihat pada karakteristik responden yang ada terkait dengan masa kerja dimana pegawai sebagai tenaga kependidikan mayoritas telah bekerja diatas 3 tahun menunjukkan bahwa mereka telah mampu memahami Institusi dengan baik dan telah memiliki keterikatan, hal ini karena pada kondisi kerja yang ada sebagian tenaga kependidikan merupakan pegawai kontrak yang mana oleh Institusi telah diberikan surat keterangan untuk mendukung memberikan kepastian mereka sebagai pegawai yang dapat bekerja, oleh karena itu tenaga kependidikan yang ada memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi serta kemauan yang kuat untuk bekerja, hal tersebut juga menjadi salah satu pendorong mereka untuk melakukan pekerjaan secara sukarela atau perilaku OCB untuk mengamankan posisinya dan menunjukkan kepada Institusi bahwa mereka mampu memberikan sumbangsih yang besar terhadap peningkatan kinerja Institusi. Selain itu melihat pada karakteristik usia tenaga kependidikan yang mayoritas seimbang antara usia muda, dewasa dan tua menunjukkan bahwa proporsionalitas tugas yang ada terbagi dengan baik dan hal tersebut dapat mendukung terciptanya kondisi kerja yang harmonis.

Selanjutnya dari hasil analisis atas fakta terhadap komitmen organisasi yang ada serta terciptanya perilaku organizational citizenship behaviour serta hubungannya dengan hasil

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

analisis PLS yang telah dilakukan pada tenaga kependidikan Institut Agama Islam Negeri Kendari maka dapat dijelaskan bahwa indikator kemauan pegawai dan kebanggaan pegawai serta kedisiplinan merupakan hal yang paling dominan dalam mendukung terbentuknya komitmen organisasi, sedangkan courtesy dan conscientiousness merupakan faktor paling dominan dalam mendukung terbentuknya organizational citizenship behaviour. Selanjutnya kesetiaan pegawai, produktivitas, altruism dan sportsmanship juga memiliki kontribusi yang dominan terhadap komitmen organisasi dan organizational citizenship behaviour namun masih belum optimal.

Berdasarkan hal tersebut maka prioritas yang harus dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan perilaku OCB adalah meningkatkan loyalitas dari tenaga kependidikan terhadap organisasinya dengan cara melibatkan mereka dalam setiap proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, pelibatan tersebut akan mendorong rasa penghargaan dari pegawai yang ada, hal ini karena pada diri setiap individu, ketika merasa dianggap atau penting terhadap satu hal maka tingkat komitmen terhadap hal tersebut akan tinggi. Selain itu institusi dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk memajukan organisasinya dengan memberikan mereka jenjang karir atau kepastian kerja sehingga mereka dapat merasa aman untuk bekerja dan mau memberikan kemampuan terbaiknya pada unit kerjanya. Selanjutnya adalah meningkatkan rasa bangga dari pegawai sebagai tenaga kependidikan.. Pegawai sebagai tenaga kependidikan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh ketika unit kerja atau organisasinya mampu menciptakan kondisi ideal yang mereka inginkan. Oleh karena itu maka penting bagi Institusi untuk memperhatikan setiap hal yang dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan komitmen dan perilaku kerja suka rela yang diberikan oleh tenaga kependidikannya.

Selain aspek-aspek tersebut, terdapat pula aspek lain yang perlu menjadi perhatian diantaranya adalah terus menjaga kesetiaan dari pegawainya, hal ini dapat dilakukan dengan perbaikan pada jenjang karir atau pemberian posisi yang ideal bagi pegawai atau tenaga kependidikan yang mampu memberikan sumbangsih terbaik bagi institusi atau unit kerjanya. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai akan mendorong perilaku positif yang akan mereka berikan kepada institusinya. Selain itu bahwa menciptakan kondisi ideal ditempat kerja juga dapat membentuk rasa toleransi yang tinggi antar sesama rekan kerja. perlunya penciptaan kondisi yang harmonis tersebut dapat diupayakan dengan peran serta pimpinan dalam mengarahkan dan menetapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi yang ada dan tidak memaksakan kehendaknya. Di sisi lain bahwa Institusi perlu untuk terus mendorong tenaga kependidikannya untuk memiliki prioritas pada pencapaian hasil kerja dimana hal tersebut dapat dilakukan dengan upaya mendorong pegawai untuk dapat selalu bekerjasama dengan rekan kerjanya, selalu tolong menolong untuk memaksimalkan hasil kerja yang dapat dicapai.

Temuan ini sesuai dengan pendapat dari Steers dan Porter (2011) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kedekatan emosional dengan organisasi, menyetujui kebijakan organisasi, ikut terlibat dalam pembuatan keputusan hingga individu dengan loyalitas yang tinggi akan mampu mendorong mereka untuk memiliki rasa bangga dan memiliki kewajiban untuk memberikan sumbangsih terbaiknya bagi organisasinya. Lebih lanjut Porter *et al* (1982) juga menyatakan bahwa seseorang yang telah berkomitmen dengan organisasi tempatnya bekerja akan bersedia untuk memberikan sesuatu sebagai kontribusinya bagi keberlangsungan organisasi. Perilaku kerja secara suka rela dapat diberikan oleh pegawai terhadap organisasinya ketika hal-hal yang mereka harapkan dapat dipenuhi, seseorang yang mau untuk bekerja keras melaksanakan suatu pekerjaan ketika merasa bahwa diri mereka berguna bagi sebuah

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap bersedia untuk bekerja lebih keras dan bersungguh-sungguh dan memiliki hasrat untuk tetap bekerja di dalam organisasi yang mana hal tersebut menimbulkan tindakan peran ekstra (Robert & Anjelo, 2014).

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu Planer (2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berperan penting dalam menciptakan perilaku OCB, hal ini karena karyawan di dalam organisasi perlu memiliki rasa keterikatan dengan organisasi terlebih dahulu untuk dapat berupaya bekerja dengan lebih baik lagi atau suka rela. Karyawan yang tidak jelas secara karir akan membuat mereka kehilangan semangat untuk bekerja dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu temuan dari Titisari, *et al* (2020) juga menyimpulkan hal yang sama bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Perilaku kerja sukarela tersebut dapat tercipta dengan lebih baik ketika pegawai merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja dapat memenuhi harapannya. Temuan lain dari Cobbinah *et al* (2020) juga sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour. Rembet *et al* (2020) juga menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan terbentuknya organizational citizenship behaviour adalah baiknya tingkat komitmen yang dimiliki oleh pegawai di dalam lingkup kerjanya. Lebih lanjut masing-masing Marmosa (2022), Uddin *et al* (2018), Sholikah dan Prastiwi (2020), serta Aftab *et al* (2021) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijabarkan, maka dapat kesimpulan yang dapat ditarik sebagai berikut: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour pada tenaga kependidikan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan yang meliputi kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan pegawai serta kedisiplinan dan produktivitas terhadap Institusinya maka perilaku organizational citizenship behaviour yang mereka tunjukan dalam kehidupan kerjanya juga akan semakin baik.

References

- Allen, N. J. dan Meyer, J. P., (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*, 1,61- 89.
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Alsheikh, G., & Sobihah, M. A. A. (2019). Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels: A pilot study. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Armstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Edition Published: 3rd January 2020, London: Kogan Page.

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 85-100.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: tools to improve employee performance; an internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4).
- Atteya, N. M. (2012). Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9).
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bashaw, R., & Grant, E. . (1994). *Exploring the Distinctive Nature of Work Commitment : Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(2).
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.
- Brahmana, S.S. & Sofyandi, H. (2007). *Transformational Leadership dan Organization Citizenship Behavior di Utama*. Laporan Penelitian. Tidak diterbitkan.
- Cobbinah, E., Ntarmah, A. H., Obeng, A. F., & Quansah, P. E. (2020). Organizational commitment and job performance: examining the mediating and moderating roles of organizational citizenship behaviour and leadership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 93124-93124.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. In *Practice Development in Health Care* (6th ed., Vol. 4, Issue 4). <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Condrey, S. E. (Ed.). (2005). *Handbook of human resources management in government*. John Wiley & Sons.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job?'. *Journal of management studies*, 41(1), 85-106.
- Daft, Richard L. (2010) *Era Baru Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta
- Daley, Dennis M., Designing Effective Performance Appraisal Systems, Dalam Stephen E. Condrey (Ed.), 2005. *Handbook of Human Resource Management in Government*, Second Edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., p. 499-527.
- Davis, Keith, and Newstrom, John,W. 2002. *Organizational Behavior At Work*. 11 edition. New York. Mc Graw – Hill
- Decenzo David A. dan Stephen P. Robbins (2013) *Human Resource Management (Tenth Edition)*, **Publisher** Wiley.
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008894.

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

- Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational Citizenship Behavior : Constract Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol.37 (4) : 765- 802.
- Efendi, N. 2015. *Islamic Educational Leadership*. KALIMEDIA. Yogyakarta.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 15–26.
- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi Teroti, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: ALFABETA.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert. 2007. BISNIS, edisi Kedelapan. Jakarta : Erlangga
- Katz, R., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relations to productivity and morale. In E. Cartwright & a. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (2d ed., pp. 35–57). Elmsford, NY: Row, Paterson.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of marketing*, 78(3), 20-37.
- Nugroho, B.S., Widdah, M.E., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A, Purnomo, J.H., Aziz, M., Adinugraha, H.H., Sartika, M., Fikri, M.K., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M. (2020). *Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance*. *Sys Rev Pharm. A Multi Review Journal in the Filel of pharmacy*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D.W., dan Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Jornal of Applied Psychology*, Vol. 74 (1). Hal 157-164.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. USA : Sage Publications, Inc

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

- Pitaloka, E., & Sofia, I. P. (2014). The Affect Of Work Environment, Job Satisfaction, Organization Commitment On Ocb Of Internal Auditors . *International Journal of Business, Economics and Law* , 5 (2).
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Dennis, W. O., & Mackenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior. *Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Erlangga:Jakarta.
- Robbins, S.P., 2009. *Manajemen*, Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey.
- Robert L. Kazt. 2005. "*Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*". *Edisi Sepuluh*, Terjemahan: Diana Angelica. Salemba Empat. Jakarta
- Rowold, J. (2008). Relationships among transformational, transactional, and moral based leadership: Results from two empirical studies. *Leadership Review*, 8, 4-17.
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. K. (2020). The impact of leadership to serve and organizational commitments to employee performance with behavior organizational citizenship as mediation variable. *Journal of Business and Management Review*, 1(1), 028-041.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of management Journal*, 44(3), 570-579.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singh, Akhilendra K.; and Singh, AP. (2010). *Career Stage and OCB Among Indian Managers*. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 36, No. 32, pp. 268-275.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sopiah.2011, *Perilaku Organisasional*.: C.V Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiharjo, R. J. (2020). Influence of leadership and organizational citizenship behaviour (OCB) on employee performance. *Journal of Resources Development and Management*, 62, 42-50.

PENGARUH AL-MUNAZZAM []
KOMITMEN
ORGANISASI
TERHADAP
ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA
TENAGA
KEPENDIDIKAN

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarni, S. (2009). School Culture and School Performance. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*.
- Sunarsi, D., Rohaeni, N., Wulansari, R., Andriani, J., Muslimat, A., Rialmi, Z., ... & Fahlevi, M. (2020). Effect of e-leadership style, organizational commitment and service quality towards indonesian school performance. *Syst. Rev. Pharm, 11*, 472-481.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana : Jakarta.
- Syah, M. 2010. Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Vecchio, R. P., & Brazil, D. M. (2006). Leadership and sex-similarity: A comparison in a military setting. *Personnel Psychology, 60*(2), 303-335.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216-226. Available at: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). *Management a Global Perspective*, Elevent Edition.