

## Strategi Pengembangan OCB Pegawai di Lingkungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mataram

Sudirman Wilian<sup>1, 4</sup>, Muntari<sup>1, 2, 5</sup>, Joni Rokhmat<sup>1, 2, 3, 6\*</sup>, Ulpah<sup>1</sup>, Lulu Il Muntaz<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Magister Pendidikan IPA, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia

<sup>3</sup>Program Studi Doktor Pendidikan IPA, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia

<sup>4</sup>Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

<sup>5</sup>Program Studi Pendidikan Kimia, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

<sup>6</sup>Program Studi Pendidikan Fisika, FKIP, Universitas Mataram, Indonesia

\*Corresponding author: [joni.fkip@unram.ac.id](mailto:joni.fkip@unram.ac.id)

### Article History

Received : July 12<sup>th</sup>, 2022

Revised : August 27<sup>th</sup>, 2022

Accepted : September 27<sup>th</sup>, 2022

**Abstract:** *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan perilaku pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tanpa memperhatikan potensi adanya imbalan tambahan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi pengembangan OCB pegawai di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran, kuantitatif dan kualitatif. Populasinya seluruh pegawai FKIP Universitas Mataram yang aktif pada tahun 2021 dan sampel diambil dengan teknik sampel jenuh sesuai keterjangkauan dan didapatkan sampel yaitu pegawai FKIP sebanyak 45 pegawai (28 laki-laki dan 17 perempuan) yang tersebar di sembilan unit kerja. Teknik pengambilan data menggunakan angket OCB dan wawancara. Angket OCB diberikan kepada pegawai sedangkan sebagai informan dalam wawancara adalah Dekan dan Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian. Data hasil angket dianalisis secara deskriptif menggunakan kuantisasi Skala Likert (4 = sangat setuju, 3 = setuju, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju) kemudian dideskripsikan, serta dianalisis menggunakan statistik non parametrik yang terdiri dari uji Mann-Whitney untuk variabel bebas terdiri dari gender, latar pendidikan, dan unit tempat kerja, serta uji Kruskal-Wallis untuk variabel bebas masa kerja. Hasilnya, pertama secara umum dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa skor OCB pada setiap indikator adalah lebih dari 3,0 yang berarti bahwa responden bersikap setuju hingga sangat setuju terhadap setiap pernyataan positif dan tidak setuju hingga sangat tidak setuju terhadap pernyataan negatif OCB. Dari tertinggi hingga terendah, skor OCB berada pada indikator *conscientiousness*, *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *sportmanship*. Kedua, menunjukkan bahwa dengan taraf signifikansi 0,05, keempat variabel di atas tidak berpengaruh terhadap OCB pegawai. Selanjutnya, hasil wawancara bahwa dalam mengembangkan OCB pegawai, Dekan dan Wakil Dekan menggunakan pengelolaan sistem merit, pendekatan informal, nonformal, kesetaraan gender, kemanusiaan, humanisme, kekeluargaan, prinsip kerjasama, serta menerapkan aturan berbasis tupoksi. Kesimpulan bahwa perilaku organisasi pada pegawai FKIP telah berkembang sangat baik. Keberhasilan pengembangan OCB juga ditunjukkan tidak adanya perbedaan perilaku organisasi pegawai dari faktor gender, latar pendidikan, masa kerja, hingga unit tempat bekerjanya.

**Keywords:** gender, latar pendidikan, masa kerja, *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, unit kerja

### PENDAHULUAN

Cukup banyak pemerhati pendidikan telah mengembangkan strategi guna memfasilitasi kepala sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan. Prihatin (2014) menyatakan pengelolaan pendidikan memiliki enam aspek, yaitu: kurikulum, sarana dan

prasarana, peserta didik, tenaga kependidikan, keuangan, dan aspek hubungan sekolah dengan masyarakat. Selanjutnya, Kompri (2015) berpendapat bahwa pengelolaan pendidikan memiliki dua focus umum, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia.

Setiap pimpinan lembaga pendidikan, dengan latar belakang lingkungan keluarga,

tempat tinggal, dan jenis, serta kualifikasi pendidikan memiliki strategi tersendiri dalam mengelola pendidikan. Beberapa di antaranya cenderung lebih bersifat formal tetapi ada pula yang menggunakan pendekatan kekeluargaan dalam menjalin komunikasi dengan bawahannya. Dua pendekatan pengelolaan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dengan strategi pertama, pimpinan lembaga pendidikan cenderung menjaga hubungan cukup dekat antara atasan dan bawahan. Akibatnya, ada kecenderungan bawahan merasa segan untuk berkomunikasi lebih lama dengan pimpinan. Kondisi ini, menyebabkan pimpinan lembaga pendidikan lebih disegani dan dipatuhi oleh bawahannya. Situasi ini mengakibatkan pimpinan tidak mengetahui situasi bawahan secara komprehensif. Selain itu, ada kecenderungan bawahan menjalankan tugasnya secara “teksbook”. Mereka mengerjakan tugasnya semata-mata berdasar deskripsi tugas, serta hanya berfokus pada tugas masing-masing. Kendala pengelolaan pendidikan seperti ini tidak diketahui secara lengkap sehingga keputusan yang diambil seorang pimpinan lembaga pendidikan juga tidak tepat. Hal ini mengakibatkan proses pengelolaan pendidikan tidak berjalan baik dan berujung pada tidak tuntasnya ketercapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dengan strategi kedua, seorang pimpinan lembaga pendidikan cenderung memiliki jalur komunikasi lebih baik. Situasi ini memungkinkan masalah pengelolaan pendidikan dapat diketahui sehingga pimpinan dapat membuat keputusan strategis secara tepat. Implementasi pendekatan kekeluargaan dapat berimbas tidak ada batas interaksi sosial antara pimpinan dan bawahan. Kinerja bawahan dimungkinkan bukan berbasis pada deskripsi tugas formal semata tetapi lebih pada orientasi untuk menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi. Jadi selain tugas formalnya, ada kemungkinan bawahan mengerjakan tugas lain di luar tugas formal. Perilaku kinerja bawahan ini juga dapat didasari kesadaran personal dan tanggungjawab individual untuk menyelesaikan setiap masalah yang dihadapinya. Lebih dari itu, berdasar kepekaan terhadap masalah di lingkungan kerjanya, memungkinkan bawahan secara suka rela mau membantu menyelesaikan pekerjaan teman sejawat yang memerlukan bantuan.

### **Pengertian pengelolaan pendidikan:**

Terdapat beberapa tokoh administrasi pendidikan yang mencoba membahas makna pengelolaan (manajemen), seperti dikutip oleh Moekijat (2005) dari beberapa orang tokoh, yaitu: Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirjo, George R. Terry, Dale Yoder, Sarwoto, dan dari kamus istilah manajemen. Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirjo memaknai pengelolaan dari sudut pandang orang-orang, proses, dan sistem kekuasaan. Berdasarkan sudut pandang orang-orang, semua orang yang mempunyai fungsi atau kegiatan pokok adalah termasuk pemimpin kerja. Berdasar sudut pandang proses, pengelolaan berkaitan dengan kegiatan-kegiatan berarah ke bawah, yaitu berupa kerja-kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Terakhir, dari sudut pandang sistem kekuasaan, pengelolaan berkenaan dengan sistem kewenangan atau wewenang supaya orang-orang menjalankan pekerjaan.

Tokoh lain, George R. Terry memaknai pengelolaan sebagai proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan dan dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Dale Yoder memaknai pengelolaan sebagai proses perencanaan, pengarahan, dan pengawasan sedangkan Sarwoto menyatakan bahwa pengelolaan sebagai proses kegiatan yang memanfaatkan unsur-unsur ‘man’, ‘money’, ‘material’, dan ‘method’ (4 M) yang efisien mencapai tujuan tertentu. Terakhir, menurut *Kamus Istilah Manajemen* pengelolaan adalah proses dan orang. Sebagai proses, pengelolaan adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, dan sebagai orang, pengelolaan adalah pejabat pemimpin yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Di sisi lain, Zakiyudin (2012) memaknai pengelolaan berdasar tiga sumber, yaitu James A.F. Stoner, Mary Parker Follet, dan Luther Gulick. Menurut James A.F. Stoner, pengelolaan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Mary Parker Follet, pengelolaan adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dalam hal ini, manajer mencapai tujuan organisasi melalui pengalihan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaannya. Ia tidak mengerjakan sendiri semua tugas-tugasnya.

Terakhir, menurut Luther Gulick, pengelolaan adalah bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Sementara itu, menurut Terry dan Rue (2013), pengelolaan adalah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Jadi pengelolaan merupakan suatu kegiatan dan pelaksanaannya sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola.

Merujuk pada seluruh paparan tentang pengelolaan dari berbagai sumber di atas dan disesuaikan dengan fokus penelitian ini maka pengelolaan atau manajemen dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu **orang-orang, proses, dan sistem kekuasaan**. Dari aspek orang, dimaknai bahwa kepala sekolah mempunyai fungsi atau kegiatan pokok sebagai pemimpin kinerja kependidikan. Dari aspek proses, pengelolaan dimaknai sebagai kegiatan yang berarah ke bawah, yaitu berupa kerja untuk mencapai tujuan kependidikan. Dari aspek sistem kekuasaan, dimaknai adanya kewenangan atau wewenang pimpinan satuan pendidikan terhadap bawahannya.

**Definisi konseptual pengelolaan pendidikan:** Dalam konteks pengelolaan pendidikan di pendidikan tinggi, melibatkan pimpinan, yaitu Dekan dengan wewenang pembuat kebijakan, tenaga pendidik (dosen), dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi hingga pesuruh), serta mengelola seluruh aset penunjang.

**Organizational Citizenship Behavior \*OCB).** Perilaku organisasi mencakup perilaku individu, kelompok, dan perilaku secara keseluruhan dalam struktur organisasi. Keseluruhan aktivitas terkait perilaku organisasi diorientasikan mendapatkan pengetahuan mengenai aspek yang berkaitan dengan perilaku dan bertujuan memperbaiki keefektifan organisasi (Mudandar, 2001). Perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif.

Salah satu perilaku positif yang dilakukan bawahan adalah OCB yang didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat bebas dan sukarela, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan, dan secara keseluruhan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Organ, 2006 dikutip oleh Ariyani & Zulkarnain,

2017). Selanjutnya, Sarwono & Soeroso (2001) mengutip pendapat Sloat (1999)\* dan Organ & Konovski (1989)\*\* bahwa OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri\*. OCB tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (job description) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja, serta menerima perintah secara khusus tanpa keluhan\*\*.

Williams & Anderson (1991) sebagaimana dikutip oleh Ariyani & Zulkarnain (2017) mengatakan secara kontekstual kinerja berhubungan dengan watak sehingga dalam operasionalnya, OCB tidak terlepas dari aspek demografi karyawan di tempat kerja. Penelitian tersebut didukung oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) yang mengatakan bahwa konteks budaya banyak mempengaruhi OCB yang dalam operasionalnya, OCB tidak dapat dipisahkan dari faktor demografis karyawan di tempat kerja. Faktor demografis terdiri dari jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan status kepegawaian.

Smith, Organ, & Near (1983) menyatakan OCB minimal mencakup dua dimensi secara terpisah, Altruism (keyakinan atau praktik kepedulian tanpa pamrih dan tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain) dan Generalized Compliance (kepatuhan secara umum). Kepuasan kerja, sebagai ukuran dari suasana hati, menunjukkan jalur prediktif langsung ke Altruisme tetapi tidak untuk Generalized Compliance. Organ (1988) yang juga sejalan dengan Dewi & Perdhana (2016) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efisien dan efektif dari organisasi. Namun, pada tahun 1997, Ia mendefinikan kembali OCB sebagai bentuk kinerja yang mendukung lingkungan sosial atau psikologis pada tugas atau kewajiban yang telah diberikan.

Organ (1988) menyatakan ada lima dimensi utama OCB, yaitu altruism, courtesy, sportmanship, conscientiousness, dan civic virtue. Altruism merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa paksaan, courtesy merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan organisasi dan membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja, *sportmanship* diartikan sebagai toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman di

tempat kerja, *conscientiousness* berisikan kinerja yang melebihi minimum, dan *civic virtue* yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara profesional maupun secara sosial.

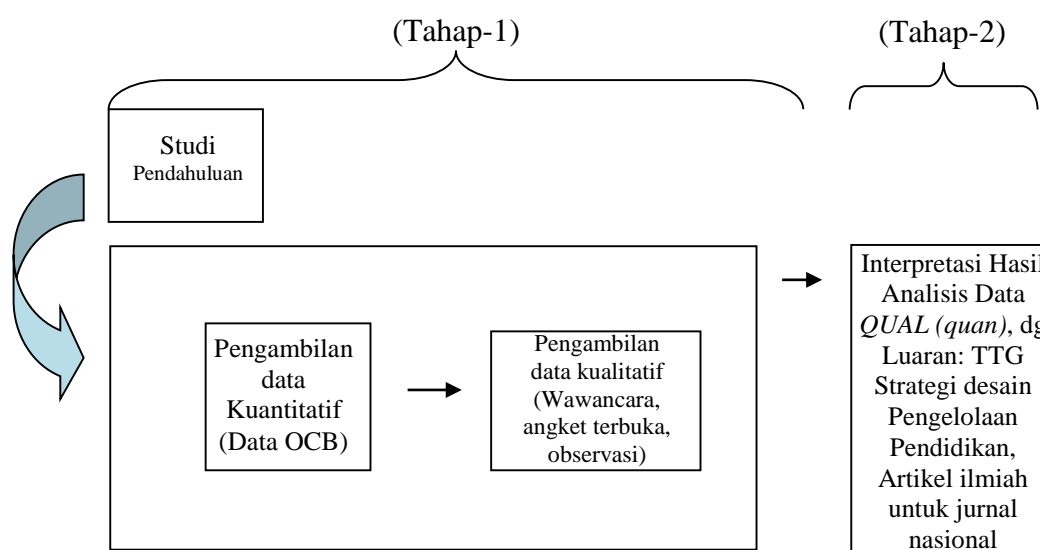
Merujuk pada seluruh paparan tentang OCB di atas dan disesuaikan dengan fokus penelitian ini maka *organizational citizenship behavior* (OCB) dimaknai terdiri dari lima indikator, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. Indikator *altruism* dimaknai sebagai perilaku tenaga pendidik (para dosen) dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi yang mencakup wakil dekan, ketua jurusan, ketua prodi, kepala tata-usaha, serta tenaga tata usaha, penjaga keamanan fakultas, petugas kebersihan, hingga juru supir fakultas) untuk saling membantu pekerjaan rekan sejawat secara sukarela. Indikator kedua, *courtesy* adalah perilaku berbuat baik kepada rekan kerja dalam mengatasi masalah untuk kepentingan lembaga dan mencegah timbulnya masalah antar rekan kerja melalui kegiatan

menjalin hubungan baik, menghargai hak dan privasi rekan kerja.

Orientasi tulisan ini, maka pembahasannya diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan berikut: 1) Bagaimanakah kerangka konseptual pengelolaan pendidikan berbasis OCB?; 2) Bagaimanakah para pimpinan lembaga pendidikan di FKIP Unram ini mengembangkan pengelolaan pendidikan berbasis OCB?; dan 3) Bagaimana efektifitas implementasi pengelolaan pendidikan berbasis OCB dalam mencapai tujuan pendidikan di FKIP Universitas Mataram?

## METODE

Penelitian ini menggunakan metoda campuran (*mixed method*) yaitu sebagai modifikasi dari *Explanatory Design*, (Creswell & Clark, 2007: 71-75). Dalam metode data kuantitatif dijadikan sebagai pendukung data kualitatif dan selanjutnya dilakukan interpretasi terhadap data hasil analisis kuantitatif dan kualitatif (Gambar 1).



Gambar 1 Tahapan Penelitian dengan Model Modifikasi dari *Explanatory Design* (Creswell & Clark, 2007: 76)

Gambar 1 memperlihatkan bahwa penelitian ini dirancang dalam dua tahap, Tahap-1 dan Tahap-2. Tahap-1 sebagai tahap kualitatif dengan fase kuantitatif implisit. Tahap ini terdiri atas kegiatan studi pendahuluan, analisis strategi pengelolaan berbasis data angket, wawancara, pengamatan proses, dan analisis data kualitatif (OCB). Sementara Tahap-2 sebagai fase interpretasi data hasil proses Tahap-1. Penelitian dilaksanakan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan – Universitas Mataram.

Sumber data penelitian adalah seluruh pegawai di FKIP Universitas Mataram berdasarkan keterjangkauan. Informan dalam kegiatan wawancara adalah Dekan dan Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mataram. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei hingga Agustus tahun 2021.

Data kuantitatif diambil menggunakan angket. Data kualitatif berkenaan dengan pengelolaan pendidikan di ambil melalui

kegiatan pengamatan proses dan wawancara. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif sedangkan data kualitatif dianalisis berdasarkan proses validasi triangulasi, reduksi, dan penyusunan keputusan hasil kualitatif. Selanjutnya dilakukan interpretasi hasil kualitatif didukung oleh hasil analisis data kuantitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan sikap seseorang terhadap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan perilaku mereka dalam bekerja, khususnya berkenaan dengan pekerjaan-pekerjaan yang secara normatif berada di luar tanggung-jawabnya. Perilaku tersebut terbagi kedalam lima kelompok indikator, yaitu altruism (indikator-1), *courtesy* (indikator-2), *sportsmanship* (indikator-3), *conscientiousness* (indikator-4), dan *civic virtue* (indikator-5). Data OCB hasil penelitian terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari hasil pengisian anngket sedangkan data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara dan observasi oleh tim peneliti.

Paparan hasil penelitian ini mencakup skor OCB pegawai Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) secara umum maupun dikategorikan menurut gender, latar belakang pendidikan, masa kerja, serta lokasi atau unit tempat bekerja. Skor OCB selanjutnya dianalisis

secara deskriptif kuantitatif dan dilengkapi dengan analisis perbedaan menggunakan bantuan aplikasi IBA SPSS Statistik versi 24.

Data kuantitatif diambil menggunakan 27 pernyataan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terbagi kedalam lima indikator, yaitu altruism (6 pernyataan), *courtesy* (6 pernyataan), *sportsmanship* (6 pernyataan), *conscientiousness* (4 pernyataan), dan *civic virtue* (5 pernyataan). Namun demikian, pernyataan angket yang digunakan sebagai data hanya berjumlah 22 pertanyaan, lima pernyataan sisanya (pernyataan dengan kode P-5, P-10, P-15, P-21, dan P-25) adalah berupa pernyataan negatif yang difungsikan sebagai pendeteksi tingkat kesungguhan responden dalam mengisi angket tersebut.

Teknik pemberian skor adalah 4 untuk Sangat Setuju (SS), 3 untuk Setuju (S), 2 untuk Tidak Setuju (TS), dan 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) pada setiap pernyataan positif dan sebaliknya, 1 untuk Sangat Setuju (SS), 2 untuk Setuju (S), 3 untuk Tidak Setuju (TS), dan 4 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) pada setiap pernyataan negatif. Seluruh pernyataan positif memiliki skor OCB rata-rata pada indikator ke-1 hingga ke-5 berturut-turut 3,35; 3,24; 3,05; 3,37; dan 3,13. Sebaliknya, setiap pernyataan negatif pada indikator ke-1 hingga ke-5 masing-masing memiliki skor OCB rata-rata 2,31; 2,62; 2,33; 2,29; dan 2,38 (Tabel 1).

Tabel 1. Data Rata-rata Skor OCB Pegawai FKIP

Indikator OCB	Rata-rata Skor OCB Pegawai FKIP		
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif	Keseluruhan
Seluruh Indikator	-	-	3.06
Altruism	3.35	2.31	-
<i>Courtesy</i>	3.24	2.62	-
<i>Sportsmanship</i>	3.05	2.33	-
<i>Conscientiousness</i>	3.37	2.29	-
<i>Civic virtue</i>	3.13	2.38	-

Data dalam alinea di atas, secara umum memperlihatkan bahwa terhadap pernyataan positif responden bersikap setuju hingga sangat setuju sedangkan terhadap pernyataan negatif responden bersikap cenderung tidak setuju. Dengan demikian, berdasarkan fungsinya, skor OCB rata-rata memperlihatkan bahwa responden telah sungguh-sungguh dalam mengisi angket, dengan kata lain saat memilih sikap, responden telah memahami isi setiap pernyataan dalam

angket tersebut. Jadi data angket dapat dikategorikan valid.

Selanjutnya, wawancara dilakukan menggunakan lembar panduan yang penyusunannya didasarkan pada hasil analisis skor rata-rata setiap indikator OCB di atas. Hasilnya, tersusun tujuh item panduan wawancara. Namun demikian, dalam sesi wawancara ini, selain tujuh butir panduan tersebut, dibuka sesi untuk pertanyaan terbuka. Khusus komponen observasi, dilakukan oleh

secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilakukan oleh tim peneliti sedangkan observasi tidak langsung dilakukan dengan bantuan beberapa kolega tim peneliti yang diyakini amanah dalam memberikan informasi.

Pengisi angket OCB terdiri atas 45 responden berstatus tenaga kependidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mataram yang terdiri atas 2 orang pegawai Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Teknologi Pembelajaran (LPPTP), 3 orang pegawai protokol FKIP, 11 orang pegawai program studi, 5 orang pegawai laboratorium, 5 orang pegawai kepegawaian, 4 orang pegawai keuangan, 8 orang pegawai akademik, 3 orang pegawai kemahasiswaan, 1 orang pegawai jurusan, dan 3 orang pegawai lainnya (Tabel 2).

Berdasar jenis kelamin, terdapat 28 responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan sisanya, 17 responden berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya, berdasar tingkat pendidikannya, responden terdiri atas 35 orang berpendidikan setingkat sarjana atau lebih dan sisanya 10 orang berpendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) atau lebih rendah. Berdasar masa kerja menjadi pegawai, terdapat 10 responden bekerja kurang dari lima tahun, 16 responden telah bekerja lima hingga 10 tahun, dan sisanya 19 pegawai telah bekerja lebih dari 10 tahun. Berdasar pengelompokan unit kerja, terdapat 16 responden yang bekerja pada unit program studi, jurusan, dan laboratorium dan sisanya 29 responden berada pada unit kerja lainnya, yaitu keuangan, kepegawaian, kemahasiswaan, LPPTP, akademik, dan lainnya (Tabel 3).

Tabel 2. Data Responden OCB Pegawai FKIP

No.	Unit Kerja Tempat Responden Bekerja	Jumlah Responden
1	Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Teknologi Pembelajaran (LPPTP)	2
2	Bagian Protokol FKIP	3
3	Administrasi Program Studi	11
4	Ruang Laboratorium	5
5	Bagian Kepegawaian	5
6	Bagian Keuangan	4
7	Bagian Akademik	8
8	Bagian Jurusan	3
9	Bagian lainnya	1
<b>Jumlah</b>		<b>45</b>

Tabel 3 Data Jumlah Responden OCB FKIP Berdasar Kategori Gender, Pendidikan, dan Masa Kerja, serta Kelompok Khusus

No	Kategori –Sub Kategori	Jumlah Responden
1	Berjenis kelamin laki-laki	28
2	Berjenis kelamin perempuan	17
3	Berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ke bawah	10
4	Berpendidikan Sarjana (S1) ke atas	35
5	Bermasa kerja kurang dari lima tahun	10
6	Bermasa kerja lima hingga 10 tahun	16
7	Bermasa kerja lebih dari 10 tahun	19
8	Bekerja di unit program studi, jurusan, dan laboratorium	16
9	Bekerja di unit LPPTP, protokol, bagian akademik, bagian keuangan, bagian kemahasiswaan, dan lainnya	29

Secara umum, rata-rata skor OCB responden, dalam skala 4 (empat), dari tertinggi hingga terendah secara berurutan masing-masing terjadi pada indikator ke-4 (Conscientiousness),

indikator ke-1, (*altruism*), indikator ke-2 (*Courtesy*), indikator ke-5 (*Civic Virtue*), dan indikator ke-3 (*Sportmanship*) (Tabel 4).

Tabel 4 Data Skor dan Peringkat Indikator OCB Pegawai FKIP

	OCB Pegawai FKIP untuk Indikator				
	<i>Altruism</i> (Ind. ke-1)	<i>Courtesy</i> (Ind. ke-2)	<i>Sportmanship</i> (Ind. ke-3)	<i>Conscientiousness</i> (Ind. ke-4)	<i>Civic Virtue</i> (Ind. ke-5)
Skor	3,35	3,24	3,05	3,37	3,13
peringkat	II	III	V	I	IV

Disamping penyajian data kuantitatif *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pegawai FKIP Universitas Mataram secara umum, juga disajikan data OCB berdasarkan empat kategori, yaitu gender, pendidikan, masa kerja, dan kategori unit-unit di FKIP sebagai tempat pegawai bekerja. Data tersebut disajikan dalam bentuk hasil analisis deskriptif kuantitatif dan hasil uji statistik menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS Versi 24.

#### OCB Pegawai FKIP berdasarkan Gender

Data OCB pegawai berdasarkan gender disajikan dalam dua jenis, yaitu data hasil analisis kuantitatif deskriptif (Tabel 5) dan data hasil analisis menggunakan statistik jenis uji Mann-Whitney dengan bantuan aplikasi IMP SPSS (Tabel 6). Kategori masa kerja dibagi kedalam dua sub, yaitu berjenis kelamin Laki-laki dan Perempuan.

Tabel 5 Skor OCB Pegawai Berdasar Gender

No	Atribut	Skor OCB Pegawai Berjenis Kelamin			
		Laki-laki		Perempuan	
		Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat
1	Rata-rata keseluruhan	3,12	-	<b>3,24</b>	-
2	Indikator <i>Altruism</i>	3.34	I	<b>3.36</b>	II
3	Indikator <i>Courtesy</i>	3.18	III	<b>3.33</b>	III
4	Indikator <i>Sportmanship</i>	2.95	V	<b>3.21</b>	IV
5	Indikator <i>Conscientiousness</i>	3.31	II	<b>3.47</b>	I
6	Indikator <i>Civic virtue</i>	3.10	IV	<b>3.18</b>	V

Tabel 6 Hasil Uji Mann-Whitney Data OCB Pegawai Berbasis Gender  
 Organization Citizen Behavior Pegawai FKIP

Mann-Whitney U	5.500
Wilcoxon W	20.500
Z	-1.467
Asymp. Sig. (2-tailed)	.142
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.151 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Gender  
 b. Not corrected for ties.

#### OCB Pegawai FKIP berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Data OCB pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan disajikan dalam dua jenis, yaitu data hasil analisis kuantitatif deskriptif (Tabel 7) dan data hasil analisis menggunakan

statistik jenis uji Mann-Whitney dengan bantuan aplikasi IMP SPSS (Tabel 8). Kategori masa kerja dibagi kedalam dua sub, yaitu berpendidikan setingkat sarjana (S1) atau lebih dan berpendidikan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) atau lebih rendah.

Tabel 7 Skor OCB Pegawai Berbasis Latar Pendidikan

No	Atribut	Skor OCB Pegawai Berdasar Pendidikan			
		Sarjana Keatas		SLTA Kebawah	
		Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat
1	Indikator <i>Altruism</i>	<b>3.37</b>	II	<b>3.26</b>	II
2	Indikator <i>Courtesy</i>	3.19	III	<b>3.38</b>	I

No	Atribut	Skor OCB Pegawai Berdasar Pendidikan			
		Sarjana Keatas		SLTA Kebawah	
		Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat
3	Indikator <i>Sportmanship</i>	<b>3.08</b>	V	2.94	V
4	Indikator <i>Conscientiousness</i>	<b>3.42</b>	I	3.20	III
5	Indikator <i>Civic virtue</i>	3.13	IV	3.13	IV

Tabel 8 Hasil Uji Mann-Withney Data OCB Pegawai Berbasis Pendidikan  
 Organization Citizen Behavior Pegawai \_Pegawai

Mann-Whitney U	11.500
Wilcoxon W	26.500
Z	-.210
Asymp. Sig. (2-tailed)	.834
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.841 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Pendidikan  
 b. Not corrected for ties.

### OCB Pegawai FKIP berdasarkan Masa Kerja

Data OCB pegawai berdasarkan masa kerja disajikan dalam dua jenis, yaitu data hasil analisis kuantitatif deskriptif (Tabel 9) dan data hasil analisis menggunakan statistik jenis uji

Kurskal-Willis dengan bantuan aplikasi IMP SPSS (Tabel 10). Kategori masa kerja dibagi kedalam tiga sub, yaitu masa kerja kurang dari lima tahun, lima hingga 10 tahun, dan masa kerja lebih dari 10 tahun.

Tabel 9 Skor OCB Pegawai Berbasis Masa Kerja

No	Atribut	Skor OCB Pegawai Berdasar Masa Kerja					
		Kurang 5 Tahun		5 – 10 Tahun		Lebih 10 Tahun	
		Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat
1	Seluruh indikator	3.08		3.05		3.07	
2	Indikator <i>Altruism</i>	3.20	II	3.28	II	<b>3.48</b>	I
3	Indikator <i>Courtesy</i>	3.16	III	3.14	IV	<b>3.36</b>	II
4	Indikator <i>Sportmanship</i>	<b>3.12</b>	V	3.09	V	2.98	V
5	Indikator <i>Conscientiousness</i>	3.40	I	<b>3.44</b>	I	3.30	III
6	Indikator <i>Civic virtue</i>	3.15	IV	<b>3.20</b>	III	3.05	IV

Tabel 10. Hasil Uji Kruskal-Wallis Data OCB Pegawai Berbasis Masa Kerja

OCB_Pegawai	
Chi-Square	.035
Df	2
Asymp. Sig.	.983

a. Kruskal Wallis Test  
 b. Grouping Variable: Masa\_Kerja

### OCB Pegawai FKIP berdasarkan Unit Tempat Kerja

Data OCB pegawai berdasarkan unit tempat kerja disajikan dalam dua jenis, yaitu data

hasil analisis kuantitatif deskriptif (Tabel 11) dan data hasil analisis menggunakan statistik non parametric jenis uji Mann-Withney dengan bantuan aplikasi IMP SPSS (Tabel 12). Kategori unit tempat kerja dibagi kedalam dua sub, yaitu unit program studi (prodi), jurusan, dan unit laboratorium sedangkan sub kedua adalah unit Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Teknologi Pembelajaran (LPPTP), protokol, bagian akademik, keuangan, kepegawaian, kemahasiswaan, serta bagian lainnya.



Tabel 11. Skor OCB Pegawai Berbasis Unit Tempat Kerja

No	Atribut	Skor OCB Pegawai Berdasar Unit Kerja			
		Di Prodi, Jurusan, Laboratorium		Di Unit Lainnya	
		Rerata	Peringkat	Rerata	Peringkat
1	Seluruh indikator	3.04		3.08	
2	Indikator <i>Altruism</i>	3.34	II	<b>3.35</b>	II
3	Indikator <i>Courtesy</i>	<b>3.24</b>	III	3.23	III
4	Indikator <i>Sportmanship</i>	<b>3.08</b>	IV	3.03	V
5	Indikator <i>Conscientiousness</i>	3.35	I	<b>3.38</b>	I
6	Indikator <i>Civic virtue</i>	3.05	V	<b>3.17</b>	IV

Tabel 12. Hasil Uji Mann-Whitney Data OCB Pegawai Berbasis Unit Kerja

	OCB_Pegawai
Mann-Whitney U	11.500
Wilcoxon W	26.500
Z	-.210
Asymp. Sig. (2-tailed)	.834
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.841 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Unit\_Tempat\_Kerja

b. Not corrected for ties.

### Data Kualitatif Hasil Wawancara Kinerja Pimpinan FKIP dalam mengembangkan OCB

Wawancara dilakukan kepada Wakil Dekan bidang Keuangan dan Kepegawaian dan kepada Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mataram. Dalam wawancara ini, digunakan enam buah pertanyaan. Berikut ini ditampilkan skrip proses wawancaranya,

a. Hasil wawancara dengan Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian

Pertanyaan-1: Selama bapak memimpin fakultas ini, apa saja yang dilakukan untuk mengembangkan OCB pegawai?

Jawaban : “The merit system adalah sistem yang melakukan pegawai dalam kondisi Memperlakukan pegawai dengan 2 kondisi yaitu, apabila kinerja pegawai baik dan melampaui maka akan diberi riwed berupa tunjangan dinaikkan, dan selalu diibatkan dalam kegiatan misalnya libur dalam kegiatan tertentu, dan apabila kinerja pegawai tidak sesuai dengan kinerjanya biasanya institusi akan memberikan panishment berupa ditunda pembayarannya, teguran secara lisan atau tulisan dan sampai pemecatan”

Pertanyaan-2: Apakah rencana ini bersifat formal melalui agenda khusus atau lebih bersifat informal?

Jawaban : “Sistem yang digunakan adalah system formal karena sistem ini yang dibangun, jika tidak, maka institusi tidak bisa mencapai visi lembaga dan dengan ini bisa mensupport suatu lembaga”

Pertanyaan-3: Berdasarkan angket, rata-rata skor OCB pegawai perempuan (3,24) lebih tinggi dari pada pegawai laki-laki (3,12) apakah selama ini ada perbedaan pendekatan pengembangan OCB untuk pegawai laki-laki dan perempuan?

Jawaban : “Tidak ada perbedaan pendekatan baik laki-laki atau perempuan karena basisnya kinerja (kesetaraan gendre)”

Pertanyaan-4: Selai itu, kami memperoleh data bahwa OCB pegawai pendidikan sarjana keatas lebih baik (3,18) dari pada pegawai pendidikan SLTA ke bawah. Demikian pula skor OCB pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun (3,18) lebih baik dari pegawai dengan masa kerja 5 sd 10 thn (3,16) maupun lebih dari 10 tahun (3,15). Menurut bapak. Apa yang menjadi penyebabnya?

Jawaban : “Penyebab dari data adalah dilihat dari tingkat pendidikan, pengalaman dan great bukan basisnya kesetaraan gendre. Atas dasar itu pihak meningkatkan kualifikasi sekarang 18/19 yang disekolah termasuk satpam, minimal S1 dengan menggunakan sistem kontrak dalam satu tahun, apabila pegawai melanggar atururan akan di tinjau kembali kontraknya.apakah di perpanjang atau tidak”

Pertanyaan-5: Dari lima indikator, skor OCB pegawai FKIP tertinggi pada indikator keempat, yaitu perilaku terkait kinerja yang melebihi minimum, seperti tiba lebih awal atau tepat waktu sehingga lebih siap bekerja setiap hari. Bagaimana strategi yang telah bapak lakukan seiring dengan tingginya skor indikator ini?

Jawaban : “Dari indikator ke-4 merupakan indikator yang bermasalah karena terkadang ada yang telat, pekerjaan tidak tuntas strategi yang bapak gunakan adalah strategi the merit system. Dan hanya sebagian kecil yang melaksanakan sesuai dengan OCB”

Pertanyaan-6: Sebaliknya skor OCB terendah pegawai FKIP berada pada indikator ke-tiga, yaitu perilaku yang terkait toleransi kepada lembaga, seperti tidak mengeluh, tidak mengumpat, tidak membesarkan masalah, dan tidak mencari kesalahan lembaga terhadap situasi lembaga yang tidak kondusif. Bagaimana kira-kira strategi bapak yang akan dilakukan seiring dengan rendahnya skor indikator?

Jawaban : “Indikator ke-3 adalah indikator terendah, dengan menggunakan soft skill the merit system, attitude, karakter. Dalam pendekatan secara peronal/individu dengan memanggil pihak yang bersangkutan selanjutnya akan ditanya permasalahannya bahkan bisa diperhentikan. Dan kembali lagi ke strategi awal dengan menggunakan strategi the merit sistem”

#### b. Hasil wawancara dengan Dekan

Pertanyaan-1: Selama bapak memimpin fakultas ini, apa saja yang dilakukan untuk mengembangkan OCB pegawai?

Jawaban : “Ada ASN dan pegawai kontrak, perlakuan 2 jenis pegawai adalah sama hanya sumber penghargaannya yang beda Pegawai Negeri langsung dari pemerintah pusat sesuai standar Pegawai Negeri kalau yang non-pns gajinya dari lembaga (fakultas) berkaitan dengan perlakuan kalau Pegawai Negeri Sipil aturannya sesuai dengan Pegawai yaitu sesuai dengan Tupoksi sedangkan yang non Pegawai Negeri Sipil terikat dengan aturan-aturan yang kami tetapkan secara internal di fakultas ini. Dengan ini mengharapkan semua pegawai bekerja ikhlas, dan maksimal dengan penghasilan yang sudah disepakati dan selanjutnya akan diserahkan ke KTU dan koordinator (kemahasiswaan/alumni), dengan melakukan notebook atau catatan harian”

Pertanyaan-2: Apakah rencana ini bersifat formal melalui agenda khusus atau lebih bersifat informal?

Jawaban : “Pendekatan yang dilakukan adalah informal dan nonfarmal

karena mengutamakan pola humanisme. Terkadang pertemuan dilakukan secara resmi pertemuan paling tidak di awal semester diadakan pertemuan dengan WD.2 tidak harus ada bapak.”

Pertanyaan-3: Berdasarkan angket, rata-rata skor OCB pegawai perempuan (3,24) lebih tinggi dari pada pegawai laki-laki (3,12) apakah selama ini ada perbedaan pendekatan pengembangan OCB untuk pegawai laki-laki dan perempuan?

Jawaban : “Perlakuan sama antara pegawai laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan.”

Pertanyaan-4: Selain itu, kami memperoleh data bahwa OCB pegawai pendidikan sarjana keatas lebih baik (3,18) dari pada pegawai pendidikan SLTA ke bawah. Demikian pula skor OCB pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun (3,18) lebih baik dari pegawai dengan masa kerja 5 sd 10 thn (3,16) maupun lebih dari 10 tahun (3,15). Menurut bapak. Apa yang menjadi penyebabnya?

Jawaban : “Tingkat pendidikan hubungan pengalaman dan Sumber Daya Manusia, masa kerja berpengaruh karena ada reward dan punishment nya yang diberikan.”

Pertanyaan-5: Dari lima indikator, skor OCB pegawai FKIP tertinggi pada indikator keempat, yaitu perilaku terkait kinerja yang melebihi minimum, seperti tiba lebih awal atau tepat waktu sehingga lebih siap bekerja setiap hari. Bagaimana strategi yang telah bapak lakukan seiring dengan tingginya skor indikator ini?

Jawaban : “Jam kerja yang disesuaikan dengan mengontrol menggunakan alat elektronik, selain itu juga adanya kontribusi dari pimpinan karena pimpinan datang tepat waktu pulang sesuai jam yang di tentukan kadang pulang paling akhir dari pegawai lainnya.

Pertanyaan-6: Sebaliknya skor OCB terendah pegawai FKIP berada pada indikator ke-tiga, yaitu perilaku yang terkait toleransi kepada lembaga, seperti tidak mengeluh, tidak mengumpat, tidak membesarkan masalah, dan tidak mencari kesalahan lembaga terhadap situasi lembaga yang tidak kondusif. Bagaimana kira-kira strategi bapak yang akan dilakukan seiring dengan rendahnya skor indikator?

Jawaban : “Perlakuan konsep ikhlas dan maksimal yang diutamakan dan

sesuai dengan kontrak yang ditandatangani. Menerapkan kemanusiaan, humanisme, sistem kekeluargaan dan kerja sama. Perekrutan dengan sistem menggantikan yang keluar, mengundurkan diri dan perekrutan sesuai kebutuhan dengan menggunakan proses seleksi mengadakan tes tulis dan interview dalam meningkatkan kualitas SDM pegawai tetap ikut serta diklat yang diadakan.”

## Pembahasan

**Data kuantitatif:** Tabel 1 memperlihatkan bahwa secara keseluruhan pegawai FKIP memiliki rata-rata skor OCB 3,06. Berdasarkan sebaran unit kerjanya, responden berasal dari sembilan kelompok, yaitu unit kerja lembaga pengembangan pendidikan dan teknologi pembelajaran, protokol fakultas, administrasi program studi, ruang laboratorium, kepegawaian, keuangan, akademik, bagian jurusan dan kelompok lainnya. Seluruhnya berjumlah 45 responden (Tabel 2). Selanjutnya, seluruh responden tersebut dikuantisasi berdasarkan kategori gender, pendidikan terakhir, masa kerja, dan kelompok unit kerja khusus. Hasilnya didapat 28 responden laki-laki dan 17 perempuan; 10 responden berpendidikan SLTA ke bawah, sisanya 35 sarjana ke atas; 10 responden memiliki masa kerja kurang dari lima tahun, 16 responden memiliki masa kerja lima hingga 10 tahun, dan sisanya 19 responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun; terakhir, 16 responden bekerja di unit program studi, jurusan, dan laboratorium dan sisanya 29 responden di unit LPPTP, protokol, bagian akademik, bagian keuangan, bagian kemahasiswaan, dan lainnya (Tabel 3).

Berdasarkan peringkat skor indikator OCB dapat diinterpretasikan bahwa jika diurutkan dari sikap paling baik hingga paling kurang adalah indikator *conscientiousness*, *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, dan indikator *sportsmanship* (Tabel 4). Hasil analisis deskriptif skor OCB pegawai FKIP berdasarkan gender didapat bahwa secara umum, perilaku organisasi pegawai perempuan lebih baik (3,24) daripada pegawai laki-laki (3,12). Selain itu, terdapat perbedaan peringkat perilaku organisasinya, yaitu pegawai laki-laki skor OCB tertinggi pada indikator *altruism* dan terendah pada indikator *sportsmanship*. Untuk pegawai perempuan, skor OCB tertinggi pada indikator *conscientiousness* dan terendah pada indikator *civic virtue* (Tabel 5).

Diari kualifikasi pendidikan terakhir, skor responden dengan latar pendidikan sarjana ke atas (3,37), SLTA ke bawah (3,26). Yang pertama, skor tertinggi *conscientiousness* (3,42) dan terendah *sportsmanship* (3,08), untuk kedua skor tertinggi *courtesy* (3,38) dan terendah *sportsmanship* (2,94) (Tabel 7). Responden dengan masa kerja kurang dari lima tahun, lima hingga 10 tahun, dan lebih dari 10 tahun secara umum memperlihatkan skor OCB yang sama, yaitu masing-masing 3,08; 3,05; dan 3,07. Masa kerja kelompok 1 dan 2 memiliki skor OCB tertinggi *conscientiousness* tetapi untuk kelompok 3 *altruism*. Kesamaan dari tiga kelompok masa kerja ini adalah pada skor terendahnya, yaitu *sportsmanship*. Hal ini menunjukkan OCB tidak memiliki perbedaan untuk responden yang baru bekerja maupun yang sudah lama bekerja (Tabel 9).

Dari sembilan unit kerja bagi pegawai FKIP, dalam analisis deskriptif ini dibagi menjadi dua, yaitu pertama pegawai di program studi, jurusan, dan di laboratorium dan kelompok kedua di enam sub unit lainnya. Pembagian ini semata-mata dengan asumsi bahwa pegawai di program studi, jurusan, dan laboratorium lebih dekat dengan administrasi pengelolaan pembelajaran secara langsung. Hasil analisis menunjukkan bahwa skor OCB pegawai di kedua kelompok ini relatif tidak berbeda (3,04 dan 3,08). Kesamaan lain adalah indikator dengan peringkat skor tertinggi, yaitu keduanya *conscientiousness*. Namun demikian skor terendahnya berbeda, yaitu pada *civic virtue* untuk kelompok pertama dan *sportsmanship* untuk kelompok kedua (Tabel 11).

Seluruh hasil analisis statistik, dengan taraf signifikansi 0,05, memperlihatkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pegawai FKIP Universitas Mataram dengan perbedaan gender (laki-laki dan perempuan) (Tabel 6), latar belakang pendidikan terakhir (SLTA ke bawah dan Sarjana ke atas) (Tabel 8), masa kerja (kurang dari lima tahun, lima hingga 10 tahun, dan lebih dari 10 tahun) (Tabel 10), dan tempat kerja (unit prodi, jurusan, dan laboratorium dengan unit lainnya) (Tabel 12).

Hasil uji Mann-Whitney, menunjukkan *p value* (Asymp. Sig.) sebesar 0,142 lebih dari batas kritis 0,05 sehingga hipotesis H1 ditolak dan sebaliknya hipotesis H0 diterima (Tabel 6). Antara pegawai dengan latar belakang pendidikan sarjana ke atas dan 5,70 SLTA ke bawah, hasil uji hipotesisnya menunjukkan *p*

*value* (Asymp. Sig.) sebesar 0,834 lebih dari batas kritis 0,05 sehingga hipotesis H1 ditolak dan sebaliknya hipotesis H0 diterima (Tabel 8). Antara pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, lima hingga 10 tahun, dan kurang dari lima tahun (7,70), nilai *p value* (Asymp Sig.) sebesar 0,983 adalah lebih besar dari batas kritis 0,05 sehingga hipotesis H1 ditolak dan sebaliknya hipotesis H0 diterima (Tabel 10). Antara pegawai di program studi, jurusan, dan di laboratorium dan di unit kerja lainnya (LPPTP, protokol, kepegawaian, keuangan, akademik, dan lainnya), *p value* (Asymp. Sig.) sebesar 0,834 lebih dari batas kritis 0,05 sehingga hipotesis H1 ditolak dan hipotesis H0 diterima (Tabel 12).

Menurut Williams & Anderson (1991) sebagaimana dikutip oleh Ariyani & Zulkarnain (2017) bahwa secara kontekstual kinerja adalah berhubungan dengan watak sehingga dalam operasionalnya, OCB dipengaruhi aspek demografi tempat kerja. Penelitian ini didukung oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) yang mengatakan bahwa konteks budaya mempengaruhi OCB dan dalam operasionalnya OCB dipengaruhi faktor demografis karyawan tempat kerja. Faktor demografis itu sendiri mencakup gender, usia, status pernikahan, dan status kepegawaian.

Seiring dengan hasil uji hipotesis, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Williams & Anderson (1991) juga tidak sejalan dengan pendapat Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000). Interpretasi penulis adalah bahwa fakta di atas disebabkan adanya faktor lain, yaitu perlakuan pimpinan terhadap pegawai. Dengan kata lain, pimpinan dan jajarannya di FKIP, melalui perlakuan organisasional telah berhasil menanamkan karakter OCB yang relatif sama kepada semua pegawai. Dalam hal ini, perbedaan gender, latar belakang pendidikan, masa kerja, hingga perbedaan tempat unit kerjanya tidak lagi menjadi faktor yang mempengaruhi terhadap perilaku organisasi (OCB) pegawai.

**Data wawancara:** Dalam kegiatan wawancara, fokus pembicaraan lebih banyak diarahkan pada upaya strategis pimpinan FKIP (Bapak Dekan dan Wakil Dekan bidang Keuangan dan Kepegawaian atau WD-2) dalam mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi bawahannya. Pertanyaan-pertanyaan lebih banyak dihubungkan hasil analisis data kuantitatif OCB, khususnya terkait

dengan disposisi OCB pegawai. Pertanyaan juga didasarkan pada peringkat skor OCB pegawai.

**Strategi pengembangan OCB pegawai:** Berkenaan dengan upaya mengembangkan OCB pegawai, WD-2 memberi pernyataan dengan menerapkan “*The merit system*”, yaitu pemberian penghargaan dan hukuman. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik dan melampaui standar. Bentuk penghargaannya adalah (1) tunjangan dinaikkan dan (2) selalu dilibatkan dalam kegiatan, terutama untuk kegiatan yang penyelenggaraannya pada hari libur akademik. Di sisi lain, bentuk hukuman yang diberikan penundaan pembayaran, teguran lisan dan terutulis, hingga hukuman pemecatan kerja.

Upaya pengembangan OCB yang dilakukan oleh Dekan adalah memberi perlakuan yang sama baik pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) ataupun pegawai kontrak. Kepada kedua kelompok pegawai, Bapak Dekan tetap menerapkan sistem pemberian penghargaan. Kepada ASN Beliau menerapkan peraturan pegawai yang berlaku sesuai dengan Tupoksinya, sementara kepada pegawai kontrak Beliau menerapkan aturan yang telah ditetapkan secara internal fakultas.

**Status sistem penghargaan:** WD-2 menyatakan bahwa sistem pemberian penghargaan dan hukuman diatur secara formal yang sengaja dibangun dalam rangka mencapai visi lembaga. Namun demikian, menurut Dekan, bahwa penerapan sistem penghargaan dan hukuman menggunakan pendekatan informal dan nonformal dengan mengutamakan pola humanism. Dalam prakteknya, pembahasan terkait sistem penghargaan dan hukuman ini dilakukan melalui pertemuan formal yang diwakilkan oleh WD-2.

WD-2 menyatakan penyebabnya lebih pada tingkat pendidikan, pengalaman, dan great penghargaan. Atas dasar hal ini, lembaga membuat keputusan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan pegawainya, termasuk kualifikasi satpam ditetapkan minimal berkualifikasi sarjana. Khusus untuk pegawai kontrak, jika yang bersangkutan terbukti melanggar aturan akan ditinjau kembali kontraknya, apakah akan diperpanjang atau diberhentikan. Sementara Bapak Dekan menyampaikan bahwa tingkat pendidikan berhubungan dengan pengalaman dan masa kerja berpengaruh terhadap skor OCB mengingat adanya kebijakan penghargaan dan hukuman.

**Skor OCB paling tinggi pada indikator keempat (*Conscientiousness*):** Berkenaan data bahwa pada indikator OCB yang keempat (*conscientiousness*) skor OCB tertinggi, yaitu perilaku terkait kinerja yang melebihi minimum, seperti tiba lebih awal atau tepat waktu sehingga lebih siap bekerja setiap hari, Wakil Dekan menyatakan bahwa hal tersebut juga sebagai hasil dari penerapan pengelolaan “*The merit System*” kepada para pegawai. Sebaliknya, berkenaan dengan skor OCB terendah pada indikator ketiga (*sportsmanship*), yaitu terkait dengan toleransi kepada lembaga, seperti tidak mengeluh, tidak mengumpat, tidak membesarkan masalah, dan tidak mencari kesalahan lembaga terhadap situasi lembaga yang tidak kondusif, Wakil Dekan menyatakan berkaitan dengan *soft skill* dari “*The merit system*” yang dalam hal ini, hal yang dilakukan adalah membanggail pegawai secara personal, menanyakan permasalahannya. Jika tidak dapat diatasi, dimungkinkan dilakukan pemutusan hubungan kerja dengan pegawai tersebut.

Hasil wawancara dengan Bapak Dekan FKIP memperlihatkan beberapa hal berikut: (1) Dalam mengembangkan OCB pegawai, khusus bagi pegawai ASN diterapkan aturan-aturan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dan bagi pegawai non ASN menekankan harapan semua pegawai untuk bekerja ikhlas, dan maksimal dengan penghasilan yang sudah disepakati; (2) Pendekatan yang digunakan cenderung bersifat informal dan nonformal dengan mengutamakan pola humanisme; (3) Pengembangan OCB dilakukan dengan pola kesetaraan gender; (4) Faktor masa kerja terhadap OCB ada hubungannya dengan penerapan penghargaan dan *punishment*; (5) Skor tertinggi untuk indikator OCB yang keempat, yaitu tiba lebih awal atau tepat waktu sehingga lebih siap bekerja setiap hari cenderung dipengaruhi oleh penerapan sistem control kehadiran secara elektronik dan keteladanan pimpinan FKIP seperti datang lebih awal dari pegawai dan pulang paling akhir; dan (6) Berkenaan dengan skor terendah untuk indikator OCB ketiga, yaitu terkait toleransi kepada lembaga, seperti tidak mengeluh, tidak mengumpat, tidak membesarkan masalah, dan tidak mencari kesalahan lembaga terhadap situasi lembaga yang tidak kondusif, Bapak Dekan FKIP menekankan perlakuan konsep ikhlas dan maksimal sesuai dengan kontrak yang

ditandatangani, serta menerapkan kemanusiaan, humanisme, sistem kekeluargaan dan kerja sama.

## KESIMPULAN

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa variabel gender, pendidikan terakhir, masa kerja, dan unit tempat kerja tidak pengaruh (dengan signifikansi 0,05) terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi pegawai di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mataram. Namun demikian berdasarkan rata-rata skornya, terkait dengan keempat kategori variabel di atas: (1) skor OCB pegawai perempuan (3,24) lebih tinggi dari laki-laki (3,12), (2) skor pegawai berpendidikan sarjana ke atas (3,37) lebih tinggi dari SLTA ke bawah (3,26), (3) skor OCB pegawai dengan masa kerja kurang 5 tahun (3,08) lebih tinggi dari masa kerja lebih 10 tahun (3,07) dan lebih tinggi dari masa kerja 5 hingga 10 tahun (3,05), serta (4) skor OCB pegawai di prodi, jurusan, dan laboratorium (3,04) lebih rendah dari pegawai di unit kerja lainnya di FKIP (3,08).

Secara keseluruhan, skor OCB pegawai FKIP Unram dari tertinggi hingga terendah berada pada indikator keempat (*Conscientiousness*), kesatu (*Altruism*), kedua (*Courtesy*), kelima (*Civic Virtue*), dan ketiga (*Sportsmanship*). Data tersebut memperlihatkan bahwa pegawai FKIP secara umum memiliki perilaku tiba lebih awal, siap kerja, dan tepat waktu lebih baik daripada perilaku OCB lainnya dan sebaliknya kurang memiliki sikap toleransi terhadap kondisi lembaga ketika kondisinya kurang kondusif.

Strategi yang digunakan Pimpinan FKIP Universitas Mataram dalam mengembangkan perilaku OCB adalah dengan menerapkan manajemen “*The merit system*” kepada pegawai, serta menegakkan aturan-aturan berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) setiap pegawai. Dengan sistem tersebut ada penghargaan bagi yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan. Dalam menerapkan strategi digunakan pendekatan informal dan nonformal dengan mengutamakan humanisme, menerapkan kesetaraan gender, serta menggunakan perangkat elektronik untuk mengontrol kehadiran pegawai.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Perhargaan yang tinggi disampaikan kepada Pimpinan Universitas Mataram melalui

LPPM yang telah mendanai kegiatan penelitian ini, serta Staf Pimpinan beserta seluruh pegawai FKIP Universitas Mataram yang aktif pada Tahun 2021 dan telah memberi izin untuk dijadikan sebagai tempat penelitian dan menjadi responden dan informan kegiatan penelitian ini. Penghargaan yang tinggi juga disampaikan kepada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang telah memfasilitasi kegiatan penelitian ini.

## REFERENSI

- Ariyani, M. & Zulkarnain, D., (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Guru Ditinjau dari Faktor Demografi. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Vol. 6(2) Oktober. DOI: <https://doi.org/10.21009/JPPP.062.03>
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P., (2007). *Mixed Methods Research*. USA: Sage Publications, Inc., 71–75
- Dewi, R. M. & Perdhana, M. S. (2016). Peran Gender, Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Diponegoro Journal of Management*, Vol 5(2), Hal 1-9.
- Kompri (2015). *Manajemen Pendidikan 1*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Moekijat (2005). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*, cetakan ke-9. Bandung: Mandar Maju.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI.
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books, Lexington, MA.
- 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*, Vol 26(3), p. 513-563.
- Prihatin, E., (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Rokhmat, J., Muhaimi, L., & Muntari (2020). *Strategi Pengelolaan Pendidikan untuk Pengembangan OCB Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Mataram – Nusa Tenggara Barat*. LPPM Unram: Laporan Penelitian PNBPNP.
- Sarwono, Slamet, S. & Soeroso, Amiluhur (2001). Determinasi Demografi terhadap Karikatif Keorganisasian. *Journal Siasat Bisnis*, Vol 1(6), hal 21-37.
- Smith, C. Ann, Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68(4), p. 653-663.
- Terry, G. R. & Rue, L. W. alih bahasa Ticoalu, G. A. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*, cetakan ke-13. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wilian, S., Muhaimi, L., Syafruddin, & Rokhmat, J. (2020). *Disposisi Organizational Citizenship Behavior Berbasis Gender bagi Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Kota Mataram Ditinjau dari Lokasi Sekolah*. LPPM Unram: Laporan Penelitian PNBPNP.
- Williams, Larry, J. & Anderson, Stella, E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol 17(3), DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
- Zakiyudin, A. (2012). *Sistem Informasi Manajemen*, Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.