

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA LEMBAGA TEKNIS DAERAH KABUPATEN DEMAK

Nunung Ghoniyah

Eko Liestiyani

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

nunungghoniyah@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi teknis Kabupaten Demak. Selain itu, studi ini juga menguji pengaruh intervensi perilaku kewargaan organisasional variabel antara kepuasan kerja dan dukungan organisasi pada manfaat kinerja sumber daya manusia dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang berguna untuk menyajikan informasi empiris tentang pengaruh kepuasan kerja, organisasi pendukung dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk manajemen organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia performance. To menguji hubungan antara variabel tersebut, peneliti membuat questionnaires dan mendistribusikan ke 142 PNS sebagai responden. Sampel dilakukan secara purposive sampling. Sedangkan analisis statistik dalam penelitian ini digunakan Pemodelan Persamaan Struktural dengan PLS (Partial Least Square) software. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, tetapi variabel perilaku kewargaan organisasional tidak variabel intervening antara kepuasan kerja dan dukungan organisasi perceived terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci : kepuasan kerja, dukungan organisasi perceived, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya man

Abstract

The objective of this study is to determine and analyze the influence of job satisfaction, perceived organization support and organizational citizenship behavior on human resource performance in technical organization of Demak Regency. Beside of this, the study also examines the effect of intervening variable organizational citizenship behavior between job satisfaction and perceived organization support on human resource performance. The benefits of this research are expected to produce an analysis that is useful to present empirical information on the influence of job satisfaction, perceived organization support and organizational citizenship behavior on human resource performance that can be considered for the management of organization to enhance human resource performance. To examine the relationship between those variables, the researcher make questionnaires and distribute it into 142 civil servants as responden. The samples are carried out by purposive sampling. While the statistic analysis in this research used Struktural Equation Modelling by PLS (Partial Least Square) software. The results indicate that job satisfaction, perceived organization support, organizational citizenship behavior influenced on human resource performance, but variable of organizational citizenship behavior is not intervening variable between job satisfaction and perceived organization support toward human resource performance.

Key words : Job satisfaction, perceived organization support, organizational citizenship behavior influenced on human resource performance

Pendahuluan.

Palam rangka pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pemerintah daerah perlu membentuk organisasi perangkat daerah yang harus berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Pemerintah Daerah. Salah satu organisasi perangkat daerah yang harus ada berbentuk lembaga teknis daerah yang bertugas membidangi urusan pemerintahan secara teknis.

Lembaga teknis daerah dalam pelaksanaan kegiatannya, memberikan pelayanan secara langsung kepada para stakeholdernya. Agar pelayanan yang diberikan dapat berdaya guna dan berhasil guna, maka dibutuhkan sumberdaya manusia yang profesional. Faktor manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan (As'ad, 2004:103). Kemampuan sumber daya manusia merupakan unsur penentu dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai produktifitas kerja. Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada perlu dikembangkan, baik dari sisi pendidikan formalnya maupun pendidikan teknis (Hessel, 2007:157). Sumberdaya manusia dalam organisasi perlu dikelola dengan baik, sebab manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia mempunyai peran sebagai perencana, pelaku sekaligus penentu untuk mewujudkan tujuan organisasi. (Hessel, 2007:12). Untuk itu diperlukan SDM yang mempunyai kinerja tinggi.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di lembaga teknis daerah berbentuk badan secara kuantitas masih kurang. Kondisi kekurangan sumber daya manusia dari segi kuantitas/jumlah tentu akan membebani sumber daya manusia yang ada untuk melaksanakan beban tugas pekerjaan mereka sendiri dan melaksanakan beban tugas menggantikan peran pegawai yang masih belum terisi sehingga beban kerja bertambah banyak dan akibatnya kinerja sumber daya manusia kurang optimal.

Beban kerja yang bertambah banyak menyebabkan kinerja sumber daya manusia di Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak belum sepenuhnya baik dan harus ditingkatkan. Permasalahan-permasalahan yang terjadi di Lembaga Teknis Daerah yang diakibatkan oleh kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia, diantaranya adalah masih adanya keterlambatan pengajuan Rencana Kerja tahunan dari Lembaga Teknis Daerah sehingga untuk pembahasan anggaran mengalami keterlambatan, masih adanya Lembaga teknis daerah Kabupaten Demak yang terlambat dalam mengirim bahan rapat koordinasi Bupati dari waktu yang telah ditentukan sehingga beberapa permasalahan tidak dapat diselesaikan secara cepat, kurang lengkapnya bahan permasalahan yang disampaikan oleh Lembaga teknis daerah dalam rapat koordinasi Bupati, sehingga pemecahan masalah tidak bisa dikoordinasikan dengan lembaga yang terkait.

Khriis (2011) mengatakan bahwa kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektifitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi. Pimpinan organisasi ataupun pejabat struktural harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan sumber daya manusia untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal, agar kinerjanya meningkat. Mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yang ada merupakan solusi yang harus dikembangkan, sebab pemerintah pusat masih melakukan kebijakan moratorium PNS, sehingga rekrutmen PNS belum bisa dilaksanakan.

Dengan kondisi kekurangan sumber daya manusia ini, maka dibutuhkan peran aktif sumber daya manusia yang ada untuk bersedia bekerja membantu rekan kerja yang lain, dan bersedia bekerja melebihi

target yang ditentukan secara sukarela yang lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Bateman & Organ (1983) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, terjadi secara sukarela yang ditujukan untuk menolong pihak lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008:40). Fenomena pelaksanaan OCB pada lembaga teknis daerah berbentuk badan di Kabupaten Demak masih perlu ditingkatkan karena masih sering dijumpai SDM yang ada hanya berkonsentrasi pada penyelesaian tugasnya masing-masing, sesuai dengan Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) mereka.

Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 2012 mengatur tentang pemberian Gaji PNS. Di dalam peraturan tersebut Pemberian Gaji PNS berdasarkan pada Masa Kerja Golongan, bukan berdasarkan pada kinerja SDM. SDM yang rajin mendapatkan gaji yang sama dengan SDM yang malas, mengakibatkan kepuasan kerja SDM terhadap pekerjaan rendah. Menurut Tiffin sebagaimana dikutip dalam Mukhyil dan Sunarti (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Bahwa positif negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Cohn dalam Robbins (2008:267) mengatakan bahwa kompensasi tahunan mengikuti lamanya masa jabatan tidak memotivasi perilaku untuk menghasilkan jam kerja yang ditagih atau mendatangkan bisnis baru, sedangkan kompensasi berdasarkan kinerja akan memotivasi untuk mengembangkan bisnis baru.

Robin (2008:300) mengatakan bahwa penghargaan harus berdasarkan pada kinerja. Bila individu menganggap rendah hubungan antara penghargaan dan kriteria kerja, hasilnya adalah kinerja yang rendah, penurunan dalam kepuasan kerja serta perputaran karyawan dan ketidakhadiran.

Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Kabupaten Demak masih sangat minim, pada tahun 2011 sebesar Rp.76.204.677.520,00 (DPKKD, 2011) sehingga akan kesulitan dalam memberikan tambahan penghasilan pegawai (TPP). Pemerintah Kabupaten Demak belum bisa memberikan uang makan PNS karena keterbatasan anggaran tersebut. Beda dengan PNS di wilayah tetangga seperti Kota Semarang maupun Provinsi Jawa Tengah, mereka mendapatkan uang makan per hari Rp. 10.000,- dan Rp. 25.000,-. Kondisi keterbatasan keuangan ini belum sepenuhnya disadari oleh SDM Lemtekda Kabupaten Demak, sehingga timbul anggapan bahwa kinerja yang mereka lakukan belum mendapatkan dukungan organisasi dari Pemerintah Kabupaten Demak. Mereka beranggapan pemerintah daerah kurang memberikan penghargaan yang memadai terhadap kinerja mereka. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan Kinerja SDM.

Rhoades & Eisenberger (2002) berpendapat bahwa dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan pengharapan bahwa kinerja SDM yang tinggi akan dicatat dan dihargai. Dukungan organisasi juga menghasilkan perasaan wajib bagi pegawai untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk SDM dan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: *“Bagaimana meningkatkan kinerja SDM pada Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak”*

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis.

Kinerja Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2006:378) berpendapat bahwa Kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja SDM merupakan bentuk nyata dari kegiatan yang dilaksanakan ataupun yang tidak dilaksanakan. Kinerja SDM dapat terlihat dari seberapa banyak mereka mampu memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Pendapat lain tentang kinerja SDM dikemukakan oleh Ahuya dalam Rai (2008:41) yang menyatakan bahwa kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas. Definisi ini memfokuskan diri pada pemilihan metode/cara dalam penyelesaian pekerjaan agar berjalan dengan efektif dan efisien. Dewi (2007:25) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran atau pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Robbins (2008:40) mendefinisikan kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja SDM merupakan hasil akhir suatu pekerjaan yang dapat dilakukan SDM yang diukur berdasarkan pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya. Sumarsono (2004:288) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Mangkunegoro (2008:67) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Kinerja SDM berhubungan langsung dengan produktivitas yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut diatas, maka pengertian kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang selama mereka bekerja sesuai dengan tugas dan perannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi berdasarkan standar kerja dan target kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mathis dan Jackson (2004:378) berpendapat bahwa kinerja karyawan yang umum untuk semua jenis pekerjaan meliputi elemen-elemen: kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan Waktu dari hasil pekerjaan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja SDM dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: 1) kualitas hasil pekerjaan, 2) kuantitas hasil pekerjaan, 3) ketepatan waktu dari penyelesaian pekerjaan.

Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja menurut As'ad (2004:104) adalah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Wexley dan Yulk (1977) sebagaimana telah dikutip oleh As'ad (2004:104) kepuasan kerja ialah “*the way an employee feels about his her job*” ini berarti bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang karyawan merasakan pekerjaannya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan ataupun cara seseorang dalam merasakan pekerjaannya bisa berupa perasaan positif yang menyenangkan atau perasaan negatif yang tidak menyenangkan. Handoko dalam Hessel (2007:164) berpendapat kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang

dia rasakan dari lingkungannya. Hessel (2007:164) lebih lanjut berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Pendapat senada dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:121) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Robbins (2008:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sementara orang yang tidak puas memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat diambil simpulan bahwa pengertian kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan suasana kerja di organisasi terkait dengan pekerjaannya.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Celluci *et al* yang dikutip oleh Fuad Mas'ud (2004:185) adalah sebagai berikut: 1) kepuasan dengan penghasilan (*Satisfaction With Pay*), 2) kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*), 3) kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with Co-Worker*), 4) kepuasan dengan Atasan (*Satisfaction with Supervisor*), (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with work itself*)

Kepuasan kerja akan membentuk sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, selanjutnya SDM akan lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaan serta dapat mencurahkan segenap kemampuan kerja mereka dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pendapat senada dikemukakan oleh Hessel (2007:41) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Menurut Tiffin sebagaimana dikutip oleh Mukhyil dan Sunarti (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, karena semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja mereka ke arah yang positif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Dampak positif ataupun negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Robbins (2008:40) mengatakan karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. SDM yang memiliki kepuasan kerja dan perasaan bahagia cenderung lebih produktif dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki kepuasan kerja. Sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja adalah cukup kuat. Organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas (Robin,2008:113). Ini berarti bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Ren Tao Miao (2011) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kinerja SDM dengan kepuasan kerja. Penny (2009) dan Syaiin (2007) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan pemikiran di atas, diajukan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja SDM

Dukungan Organisasi.

Menurut Robbins (2008:103) dukungan organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. SDM merasa

organisasi mereka bersifat suportif apabila penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan pengawas mereka dianggap suportif. Menurut Eisenberger, sebagaimana dikutip oleh Ren-Tao Miao (2011) dukungan organisasi merupakan sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli tentang kesejahteraan mereka.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hutchinson dalam Ferry (2007), dimana dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Dukungan organisasional ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana organisasi menghargai kontribusi SDM terhadap kemajuan organisasi (*valuation of employees' contribution*) dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Shanock & Eisenberger (2006) mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan. Pendapat senada dikemukakan oleh Robbins (2008:103), dalam suatu penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka memberikan dukungan kepada karyawannya manakala penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan para supervisor/atasan mereka dianggap suportif.

Menurut Gianfranco *et al.* (2006:520) dukungan organisasi diukur dengan: 1) Organisasi bangga terhadap prestasi karyawannya, 2) Pimpinan dalam organisasi bangga terhadap karyawannya yang menjadi bagian dari organisasinya, 3) Organisasi peduli terhadap pendapat maupun masukan dari karyawannya, 4) Organisasi menghargai kontribusi karyawan dan kesejahteraannya.

Berdasarkan pendapat di atas, dukungan organisasi dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut: 1) Kebanggaan organisasi terhadap prestasi karyawan, 2) Kebanggaan pimpinan terhadap karyawan, 3) Kepedulian organisasi terhadap pendapat karyawan, 4) Penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan kesejahteraannya

Hubungan dukungan organisasi terhadap kinerja dikemukakan dalam *Organization Support Theory* oleh Rhoades & Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan pengharapan bahwa kinerja yang tinggi akan dicatat dan dihargai. Dukungan organisasi juga menghasilkan perasaan wajib bagi pegawai untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk SDM dan organisasi.

Fani Darmawan (2002) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara kinerja SDM dengan dukungan organisasi. Penelitian sejenis dilakukan oleh Penny (2009) menunjukkan adanya pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain dilakukan oleh Ren Tao Miao (2011) mengatakan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dengan kinerja SDM.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Ada pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap kinerja SDM.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Robbins (2008:40) *Organizational citizenship behavior* (OCB), didefinisikan sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut. Pendapat lain dikemukakan Organ (1988) dalam Podsakoff *et al.* (2000) yang mendefinisikan *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational citizenship behavior* adalah kontribusi ekstra SDM melebihi deskripsi pekerjaan formalnya, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem reward dan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi.

Ferry (2007) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* dapat diharapkan muncul ketika pekerja mendapatkan pengalaman-pengalaman positif yang berbeda dalam organisasi, dan kemudian pekerja termotivasi untuk memberikan pengalaman-pengalaman yang juga positif kepada organisasi sebagai semacam ungkapan terima kasih. Robins (2008:40) mengatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan.

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi *Organizational Citizenship Behavior* dikembangkan oleh Organ *et al.* (2006:286-287) yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. Civic Virtue

Dukungan pekerjaan atas fungsi-fungsi administrasi dalam organisasi.

Menurut Robbins (2008:40), organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Hubungan antara Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dikemukakan oleh Robin (2006:113), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Foote dan Tang (2008) dan Ren Tao Miao (2011) menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dana, Hasanbasri (2007) dalam penelitiannya tentang Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* di Politeknik Kesehatan Banjarmasin mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* karyawan di Politeknik Kesehatan Banjarmasin.

Berdasarkan hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 : *Ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior.*

Ferry (2007) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dan berkembang pada SDM sebagai akibat yang ditimbulkan oleh perasaan timbal balik atau balas budi dari SDM pada organisasi atas dukungan yang mereka terima dari organisasi terhadap kinerja mereka. Penelitian empirik yang dilakukan oleh Shore dan Wayne (1993) membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wayne *et al.* (1997) dan Ren Tao Miao (2011) serta Roby (2009) membuktikan adanya pengaruh positif antara dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Sehubungan hal tersebut, diajukan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 4 : *Ada pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi.

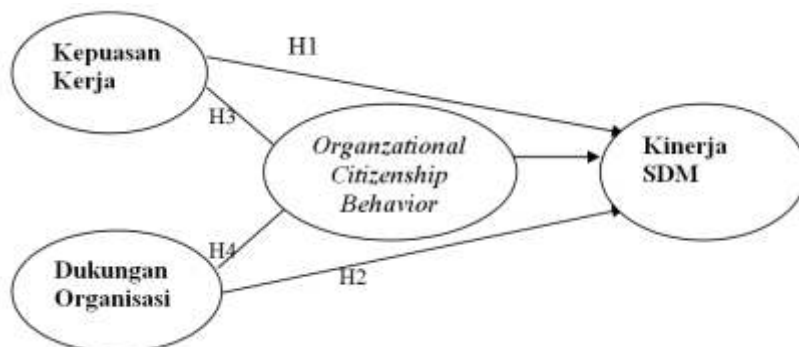
Berdasarkan pemikiran diatas diajukan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesis 5 : *Ada pengaruh positif antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja SDM*

Kerangka Pemikiran.

Kerangka pemikiran teoritis yang diperoleh berdasarkan uraian tersebut di atas, maka secara ringkas digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Model Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : *Percived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China oleh Ren Tao Miao, 2011*

Metode Penelitian.

Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan sifat hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Perhitungan statistik yang digunakan untuk pengujian pada hipotesis penelitian adalah analisa statistik non parametrik dengan PLS (Partial Least Square).

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan pada Pemerintah Kabupaten Demak yang berjumlah 142 orang. Dari 142 kuesioner yang diberikan kepada PNS sebagai responden, ada 140 responden yang mengembalikan kuesioner dan 2 kuesioner tidak kembali. Setelah dilakukan pengolahan data semua kuesioner dapat diolah sebagai alat uji. Oleh karena itu respon rate responden sangat baik karena pengembalian kuesioner dan layak uji sebesar (99 %).

Hasil dan Pembahasan.

Gambaran Responden.

Berdasarkan usia responden yang dibedakan menjadi 4 kelompok umur. Kelompok umur 18-24 tahun sebanyak 20 responden (14%), kelompok umur 25-39 tahun sebanyak 46 responden (33%), kelompok umur 40-54 tahun sebanyak 66 responden (47%) serta kelompok umur diatas 55 tahun sebanyak 8 responden (6%).

Responden berdasarkan umur terbanyak pada usia 40-54 tahun sebanyak 66 orang atau 47%, hal ini menunjukkan bahwa SDM yang bekerja di Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak yang berbentuk badan tergolong pada usia yang matang dan produktif. Pada usia produktif biasanya SDM mempunyai kecenderungan semangat dan motivasi kerja tinggi yang akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan tingkat pendidikan, yang diklasifikasikan ke dalam 3 kelompok. Kelompok SMA/ sederajat sebanyak 45 responden (32%), S1/D III sebanyak 84 responden (59%), dan S2 sebanyak 12 responden (9%). Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan pendidikan S1/D III merupakan pegawai dengan frekuensi paling besar, yaitu sebanyak 84 responden (59%). Pada umumnya tingkat pendidikan yang tinggi lebih mampu beradaptasi dengan pekerjaannya dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan rendah.

Berdasarkan masa kerja yang dikelompokkan menjadi 3 golongan yaitu, 0 - 10 sebanyak 36 responden (26%), 11-20 tahun sebanyak 70 responden (50%), dan 21 - 30 tahun sebanyak 34 responden (24%).

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja rata-rata mereka telah bekerja antara 11 – 20 tahun yaitu dengan prosentase masing-masing 50%, artinya mereka telah bekerja dalam waktu yang cukup lama dan telah berpengalaman dalam bekerja.

Uji Goodness of Fit.

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat *R-Square* yang merupakan uji *Goodness of Fit* model. Hasil *R-Square* sebagaimana dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1
R- Square

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	
OCB	0.521
Dukungan Organisasi	
Kinerja	0.563

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa variabel kinerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,563 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepuasan kerja, dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* mampu menjelaskan 56,3% tinggi rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Lembaga Teknis Daerah berbentuk badan di Pemerintah Kabupaten Demak, dan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini. Sedangkan variabel OCB memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,521 yang berarti mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan dukungan organisasi sebesar 52,1%, sedangkan sisanya sebesar 47,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Uji hipotesis.

Pengaruh antar variabel dapat dilakukan dengan membaca nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi perhitungan statistik PLS. Pengujian *Inner model* dilakukan dengan evaluasi hubungan antara konstruk yang telah dihipotesiskan. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dengan syarat jika t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima. Lebih jelasnya hasil pengujian PLS inner weights terlihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Uji Hipotesis Result For Inner Weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Kepuasan Kerja -> OCB	0.257	0.284	0.128	2.011
Dukungan Organisasi -> OCB	0.543	0.537	0.115	4.717
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.393	0.395	0.095	4.138
OCB -> Kinerja	0.279	0.267	0.138	2.020
Dukungan Organisasi -> Kinerja	0.199	0.218	0.090	2.203

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Hasil data yang diperoleh dalam Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa pada hasil pengujian sebagaimana dalam Tabel 2 diperoleh semua nilai t sebesar hitung dari setiap variabel lebih besar dari nilai t -tabel 1,96 dengan signifikansi 5%, yang berarti semua hipotesis diterima pada *level of error* 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.
- b. Terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap kinerja SDM.
- c. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
- d. Terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
- e. Terdapat pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM.

Kepuasan kerja akan membentuk sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga SDM akan lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaan serta dapat mencurahkan segenap kemampuan kerja mereka dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hessel (2007:41) bahwa tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Kondisi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pada Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Demak meskipun sudah cukup baik dilihat dari skor rata-rata total dengan rata-rata total persepsi responden sebesar 3,76 ternyata masih belum optimal dan masih harus ditingkatkan. Analisa statistik dari kelima indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini, yang signifikan digunakan sebagai alat ukur adalah kepuasan terhadap atasan. Atasan/pimpinan perlu menjalin sinergi yang baik dalam setiap lini dengan bawahannya agar mampu mendorong kinerja sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pimpinan yang diharapkan memuaskan bawahannya menurut responden dalam penelitian ini adalah pimpinan yang memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas secara paripurna sejak dari awal proses sampai dengan selesai, pimpinan yang selalu membimbing dan memberikan arahan yang benar kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas serta pimpinan yang peduli terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, baik itu persoalan dalam kedinasan maupun diluar kedinasan.

Analisa statistik menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai pada Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Demak yang berbentuk Badan masih harus dioptimalkan/ditingkatkan, diantaranya berupa kebanggaan instansi maupun pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi. Pegawai yang mendapat peringkat tinggi dalam mengikuti diklat hendaknya mendapat perhatian yang selayaknya, misalnya diberikan mutasi jabatan yang sesuai dengan prestasinya ataupun promosi yang mendukung bagi pengembangan karirnya. Kesempatan yang diberikan instansi terhadap karyawan untuk menapaki jenjang karier jabatan masih belum jelas polanya. Demikian halnya dengan ucapan selamat atas prestasi karyawan yang didapat dari pimpinan sebagai bukti atas kebanggaan pimpinan terhadap karyawanpun kadang terlupakan. Dalam hal mengemukakan pendapat, saluran yang bisa dimanfaatkan karyawan dalam mengemukakan pendapat berhubungan dengan tugas pekerjaan maupun pengembangan organisasi masih terbatas dalam forum rapat internal yang dilaksanakan secara periodik, yang juga sangat tergantung pada seberapa sering rapat internal diselenggarakan disetiap organisasi. Sedangkan dukungan organisasi dalam bentuk pemberian penghargaan maupun peningkatan kesejahteraan yang berhubungan dengan keuangan (finansial) sangat tergantung kepada regulasi yang ada yang sampai saat ini masih belum memadai dan belum bisa

dijadikan pijakan hukum untuk memberikan kesejahteraan bagi pegawai yang berprestasi. Pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi masih sama dalam mendapatkan kesejahteraan.

Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Hal ini sesuai dengan Organ (1988) dalam Podsakoff *et al.* (2000) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Kepuasan kerja yang perlu ditingkatkan di Lembaga Teknis Daerah kabupaten Demak adalah indikator kepuasan terhadap pimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja sehingga menjadi pemikiran bagi pengambil kebijakan pada Pemerintah Kabupaten Demak untuk merumuskan pola hubungan yang ideal antara pimpinan dengan bawahannya.

Kondisi dukungan organisasi di instansi yang menjadi obyek penelitian masih belum optimal. Misalnya dapat dilihat pada dukungan organisasi terhadap prestasi karyawan, bahwa karyawan yang berprestasi, yang terpilih sebagai *role model* tidak menjadi salah satu pertimbangan dalam pengusulan pegawai yang memperoleh penghargaan Satyalancana Karyasatya. Termasuk juga karyawan memperoleh juara dalam Pendidikan dan Pelatihan belum dipertimbangkan dalam rangka promosi jabatan. Dalam hal pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai berdasarkan prestasi kerja, juga belum bisa merangsang SDM untuk meningkatkan kinerjanya karena regulasi dan pelaksanaannya belum sesuai.

Bentuk dukungan organisasi perlu dirumuskan oleh Pemerintah Kabupaten Demak guna menjaga asset sumber daya manusia yang berpotensi dan berprestasi agar tidak kecewa dan frustrasi karena tidak mendapat perhatian yang memadai dari organisasinya.

Analisa data indikator-indikator dalam *OCB* memiliki skore rata-rata total 3,66 sehingga meskipun *OCB* di Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak sudah baik namun masih harus ditingkatkan. *OCB* di Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak sudah berjalan dengan baik namun kondisi sebenarnya yang dialami pegawai di Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Demak adalah masing-masing pegawai memiliki beban tugas yang sudah cukup berat akibat kekurangan pegawai yang dialami pada semua lemtekda yang menjadi obyek penelitian. Sehingga mereka sudah tidak punya waktu dan kesempatan untuk membantu rekan kerja mereka.. Kesediaan memberikan bantuan kepada rekan kerja dilakukan oleh pegawai terbatas pada bantuan yang sifatnya memberikan saran dalam rangka pemecahan permasalahan pekerjaan, bukan pada aktifitas penyelesaian pekerjaan. Hal ini disebabkan karena masing masing pegawai mempunyai pekerjaan sendiri yang cukup banyak. Kesediaan melaksanakan tugas melebihi tanggung jawab antara lain bekerja lembur tanpa upah masih belum sanggup dilaksanakan oleh pegawai. Mereka lebih suka menunda pekerjaan pada esok harinya.

Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM, meningkatkan dukungan organisasi melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM, meningkatkan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Kepuasan kerja, dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* secara positif berpengaruh dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu diperhatikan oleh para pengambil kebijakan pada Pemerintah Kabupaten Demak dalam merumuskan kebijakan dan langkah-langkah strategis dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia. Variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja adalah kepuasan kerja dengan loading faktor 0,393, disusul *organizational citizenship behavior* loading factor 0,279 kemudian disusul dukungan organisasi dengan *loading factor* 0,199.

Saran

Beberapa kebijakan manajerial yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja sumber daya manusia di lembaga teknis daerah Kabupaten Demak adalah : 1) Pimpinan/atasan agar lebih peduli dan memperhatikan permasalahan yang dihadapi bawahannya, memberikan penugasan kepada bawahan dengan penugasan yang sesuai dengan kemampuan bawahan, dengan melihat kesesuaian keahliannya serta pendidikannya dan selalu membimbing dan memberikan arahan yang benar kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas.

Hal-hal yang dapat disarankan sehubungan dengan variabel Dukungan Organisasi adalah: Lemtekda agar memberikan penghargaan bagi karyawan yang kinerjanya tinggi, dalam bentuk kepastian jenjang karir jabatan/promosi, pemimpin hendaknya lebih memberikan penghargaan dan perhatian yang khusus, lebih bangga terhadap karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja tinggi, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan idenya dalam penyelesaian pekerjaan.

Hal-hal yang dapat disarankan sehubungan dengan variabel *Organizational citizenship behavior* adalah: melaksanakan secara periodik kegiatan yang mendorong terwujudnya *team building* guna mendorong pegawai untuk saling bekerjasama dan menolong dalam penyelesaian pekerjaan, pimpinan secara rutin memotivasi karyawan untuk bekerja tidak hanya terpaku pada tupoksi dan mau melakukan tugas melampaui tuntutan kerja, menumbuhkan suasana keakraban dan kekeluargaan dengan rekan kerja dalam hubungan kerja, menciptakan suasana nyaman di lingkungan kerja sehingga karyawan selalu berfikir positif dalam bekerja, dan menyusun dokumen administrasi yang lengkap sehingga karyawan dalam pelaksanaan tugas mempunyai pedoman kerja dan memberikan dukungannya terhadap fungsi administrasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

_____ (2009). *Pedoman Penulisan Tesis*. Program Magister Manajemen. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Anwar Prabu Mangkunegoro A.A. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya

Ariani, D.W.2008. *Perilaku Kewargaan Organisasional*. <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1112>. Diakses tanggal 15 April 2012.

- As'ad Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Brahmana, Sunardi S & Sofyandi, Herman. 2007. *Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior di Utama*. Bandung. Fak. Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama. Laporan Penelitian.
- Dana, Mubasysyir Hasanbasri. "Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan OCB Di POLITEKNIK KESEHATAN Banjarmasin". *Working Paper Series* No. 2 Januari 2007, First Draft. Yogyakarta. UGM
- Dewi K Soedarsono S. 2007. "Manajemen Komunikasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja SDM Di Radio Siaran Swasta". *Komunika*, Vol 10. 2007. 19-21. LIPI.
- Fani Darmawan. 2002. "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Studi pada Industri Furniture Jepara"
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling* dalam Praktek Manajemen, Edisi 4, BP UNDIP.
- Ferry Novliadi. 2007. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan Bawahan Dan Persepsi Pada Dukungan Organisasi*. Melalui <repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/3643/1/132316960.pdf.> [06/04/2012]
- Foote, David A & Tang, Thomas Li-Ping. 2008. "Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (OCB)". *Journal Management Decision Volume 46*. Emerald Group Publishing Limited.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gianfranco Minati, Eliano Pessa, Marco Abram. 2006. *Systemics of Emergence: Research and Development*. Springer science & business.
- Hessel Nogi S Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*, Jakarta. Grasindo.
- Husein Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama
- I Gusti Agung Rai. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus*. Jakarta. Penerbit Salemba.
- Imam Ghozali. 2008. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. BPUndip.

- Ivancevich, John M, Konopaske, Robert, Matheson Michael T. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga.
- Khris Hartono. 2012. Konsep Kinerja. Melalui < <http://cinusian.blogspot.com/2011/01/konsep-kinerja.html>> [3/07/2012]
- Lodge and Derek. 1995. *Perilaku dan Desain Organisasi: Struktur, Pekerjaan, Peran, Komunikasi dan Motivasi*. Jakarta: Elex Media. Komputindo.
- Mardalis. 2002. *Metode Penelitian (Suatu Pendekatan Proposal)*. Bumi. Aksara.
- Mukhyil, Mohammad Abdul & Sunarti, Tati. 2007. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan di Kota Depok*. Makalah disajikan dalam seminar Proceeding PESAT, di Auditorium kampus Gunadharma Jakarta, 21-22 Agustus 2007.
- Organ, DW, Podsakoff, PM, MacKenzie SB. 2006. *Organization Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California. Sage Publications, Inc.
- Penny Setyowati Nugraheny, 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)", *Tesis*, Undip.
- Permendagri No.13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Podsakoff, P.M. & McKenzie, S.B. 2000. "Organizational Citizenship Behavior: Critical Review of Theoretical and Suggestion For Future Research". *Journal Management*, Vol 26):531-563.
- Ren-Tao Miao, 2011. "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China". *Institute of Behavioral and Applied Management*
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87: 698–714.
- Ricky Randita. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintah Kelurahan". Melalui <<http://kolokiumkpmipb.wordpress.com/2009/05/01/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kinerja-pegawai-dalam-organisasi-pemerintah-kelurahan>> [3/07/2012]
- Robbins, Stephen P, Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robert L Mathis & John H Jackson. 2004. *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat

- Roby Sambung, 2009. Pengaruh Kepribadian dan Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap OCB-O dan OCB-I Dosen . Studi pada Universitas Palangkaraya
- Shanock, S. & Eisenberger, R. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support And Performance". *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Shore, L.M. and Wayne, S.J. 1993. "Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 5, pp. 774-80.
- Sonny Sumarsono. 2004. *Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Suharsimi Arikunto. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2007. *Metode penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sukandarrumidi dan Haryanto. 2008. *Dasar-dasar Penulisan Proposal Penelitian*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C. 1997. "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 82-111.
- Widodo. 2010. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Unissula Pres: Semarang