

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi sering dipahami sebagai satu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins dan Judge, 2012:4). Paling tidak terdapat tiga elemen penting dalam pengertian organisasi tersebut, yaitu kumpulan manusia yang membentuk satu kesatuan sosial; batasan, yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain; dan sasaran atau tujuan bersama yang mengarahkan perilaku para anggotanya.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur, selanjutnya disingkat Kanwil Kemenag NTT, merupakan organisasi vertikal Kementerian Agama di Provinsi Nusa Tenggara Timur yang mempunyai tugas dan fungsi membantu Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan di bidang agama. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, Kanwil Kemenag NTT dilengkapi dengan pelbagai sumber daya, termasuk sumber daya manusia.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, Kanwil Kemenag NTT tentu membutuhkan ketersediaan aparatur SDM yang berkualitas. Kualitas SDM tersebut tentu tidak semata diukur dari profesionalisme dan standar pendidikan yang tinggi, tetapi juga pada perilaku positif dan kemauan memberi peran lebih para

aparaturnya yang antara lain meliputi kesediaan bekerjasama, tolong menolong, serta semangat dan kemauan mengabdikan pada organisasi.

Perilaku peran lebih tersebut juga amat diperlukan terutama di tengah ketidakseimbangan jumlah pegawai pada beberapa bidang di Kanwil Kemenag NTT. Menurut data pada aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Kementerian Agama (disingkat: Simpeg Kemenag), sampai dengan akhir tahun 2018, jumlah pegawai Kanwil Kemenag NTT adalah sebanyak 120 orang, yang terdiri dari 37 orang yang menduduki jabatan struktural, 74 orang menduduki jabatan fungsional umum, dan 9 orang menduduki jabatan fungsional tertentu. Jumlah tersebut menyebar dalam satu bagian, lima bidang teknis, dan tiga pembimbing sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Data PNS Kanwil Kemenag NTT Tahun 2018 Menurut Jabatan**

| No           | Unit Kerja                  | Jumlah Jabatan Struktural |            |           | Jumlah JFU | Jumlah JFT | Total      |
|--------------|-----------------------------|---------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
|              |                             | Eselon II                 | Eselon III | Eselon IV |            |            |            |
| 1            | Bagian Tata Usaha           | 1                         | 1          | 4         | 44         | 8          | 58         |
| 2            | Bidang Pend. Islam          |                           | 1          | 5         | 8          |            | 14         |
| 3            | Bidang Haji dan Bimas Islam |                           | 1          | 5         | 5          |            | 11         |
| 4            | Bidang Bimas Kristen        |                           | 1          | 5         | 9          |            | 11         |
| 5            | Bidang Urusan Agama Katolik |                           | 1          | 4         | 5          |            | 10         |
| 6            | Bidang Pend. Katolik        |                           | 1          | 4         | 4          |            | 9          |
| 7            | Pembimbing Syariah          |                           | 1          |           | 1          | 1          | 3          |
| 8            | Pembimas Hindu              |                           | 1          |           | 1          |            | 2          |
| 9            | Pembimas Buddha             |                           | 1          |           | 1          |            | 2          |
| <b>Total</b> |                             | <b>1</b>                  | <b>9</b>   | <b>27</b> | <b>74</b>  | <b>9</b>   | <b>120</b> |

*Sumber: Simpeg Kemenag, 2018*

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas terlihat bahwa jumlah Jabatan Fungsional Umum terbanyak berada pada Bagian Tata Usaha, yaitu sebanyak 44 orang. Dengan demikian empat jabatan struktural eselon IV pada Bagian Tata Usaha membawahi dan dibantu oleh paling sedikit delapan PNS yang menduduki Jabatan Fungsional Umum.

Pada bidang teknis dan pembimbing, hanya dua bidang, yaitu Bidang Pendidikan Islam dan Bidang Urusan Agama Katolik, yang jumlah jabatan fungsional umum melebihi jumlah jabatan struktural eselon IV, sedangkan pada bidang teknis lainnya dan pembimbing, jabatan fungsional umum berjumlah sama dengan jabatan struktural eselon III dan eselon IV. Dengan demikian, pada bidang teknis dan pembimbing, hanya beberapa jabatan struktural eselon IV yang paling banyak membawahi dan dibantu oleh dua PNS yang menduduki jabatan fungsional umum, sedangkan pada sebagian besar jabatan struktural eselon III dan Eselon IV lainnya hanya membawahi dan dibantu oleh seorang staf yang menduduki jabatan fungsional umum.

Kondisi kekurangan sumber daya manusia pada beberapa bidang ini di satu sisi telah menumbuhkan sikap saling pengertian dan tolong menolong di antara para pegawai. Berdasarkan pengamatan peneliti, pegawai Kanwil Kemenag NTT telah berupaya untuk saling menjaga hubungan baik satu dengan yang lainnya sehingga terbina kerjasama dan saling pengertian. Ketika terdapat pegawai yang berhalangan melaksanakan tugas, maka pegawai lain akan bersedia menggantikan pegawai yang berhalangan tersebut. Pegawai juga tidak terlalu mengeluhkan kondisi kekurangan SDM tersebut, sebab mereka menyadari bahwa rekrutmen pegawai amat ditentukan

oleh ketersediaan anggaran organisasi dan pembukaan formasi penerimaan pegawai oleh pemerintah pusat.

Meski demikian, di sisi lain, kondisi kekurangan sumber daya manusia ini tentu tetap menciptakan ketimpangan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan pembangunan di bidang agama. Dalam wawancara dengan Kasubbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian Kemenag NTT pada tanggal 29 November 2018, peneliti mendapat informasi bahwa kekurangan pegawai tersebut tidak serta merta melahirkan kerjasama, semangat, dan kemauan mengabdikan pada organisasi. Menurutnya, inisiatif pribadi untuk membantu sesama rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan lebih (*overload*) masih sangat kecil.

Sementara, di sisi lain, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, atau dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins dan Judge, 2012:40)

Dalam wawancara pada tanggal 29 November 2018 tersebut, peneliti juga mendapat informasi bahwa beberapa pegawai sering terlambat dan meninggalkan tempat kerja pada jam kerja untuk urusan-urusan pribadi yang tidak terlalu penting,

sehingga tidak jarang menimbulkan konflik antar pegawai dan mengganggu pelaksanaan tugas secara keseluruhan.

Demikian pun keterlibatan pegawai dalam kegiatan-kegiatan tambahan kantor yang dilaksanakan di luar jam kantor, seperti mengikuti pembinaan rohani, melakukan ziarah atau doa bersama, lawatan orang sakit atau meninggal, kerja bakti bersama, masih cukup kecil. Banyak pegawai yang terkesan acuh tak acuh, dan jika tidak diwajibkan oleh pimpinan, maka hanya sebagian kecil yang akan terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan tambahan tersebut.

Sebagai misal, dalam Tabel 1.2 terlihat tingkat kehadiran pegawai Katolik yang belum memuaskan dalam kegiatan pembinaan rohani bulanan.

**Tabel 1.2**  
**Data Kehadiran Pembinaan Rohani Katolik Januari-Oktober 2018**

| <b>Bulan</b>     | <b>Hadir</b> | <b>Tidak Hadir</b> | <b>Total</b> |
|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| <b>Januari</b>   | 35           | 19                 | 54           |
| <b>Februari</b>  | 41           | 13                 | 54           |
| <b>Maret</b>     | 44           | 10                 | 54           |
| <b>April</b>     | 35           | 19                 | 54           |
| <b>Mei</b>       | 39           | 15                 | 54           |
| <b>Juni</b>      | 38           | 16                 | 54           |
| <b>Juli</b>      | 45           | 9                  | 54           |
| <b>Agustus</b>   | 44           | 10                 | 54           |
| <b>September</b> | 43           | 11                 | 54           |
| <b>Oktober</b>   | 40           | 14                 | 54           |

*Sumber: Bidang Urusan Agama Katolik Kanwil Kemenag NTT*

Rendahnya semangat dan kemauan untuk melakukan peran lebih, yang melampaui uraian tugas resmi menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi, atau yang lebih dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*

(selanjutnya disingkat: OCB), pegawai Kanwil Kemenag NTT masih belum memuaskan.

Organ (2005:3) mengartikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit diakui dalam sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong fungsi efisiensi dan efektivitas organisasi. Sebagaimana dikatakan Moorman dan Blakely (1995:127), OCB biasanya dilakukan oleh karyawan untuk mendukung kepentingan organisasi, meski kegiatan tersebut tidak secara langsung memberikan keuntungan pribadi bagi karyawan tersebut.

Belum maksimalnya perilaku OCB dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain oleh tingkat kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2012), komitmen organisasi (Kim,2006), dan kepribadian (Sambung dan Iring, 2014; Elenain, 2007). Dalam beberapa kesempatan wawancara dengan rekan pegawai, peneliti menemukan beberapa pandangan terkait ketiga hal tersebut.

Dalam wawancara dengan tujuh pegawai pada Subbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian pada tanggal 14 November 2018, terungkap bahwa beberapa pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan terhadap manajemen Kanwil Kemenag NTT saat ini. Empat di antaranya menyebutkan bahwa penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kejenuhan karena terlalu lama berada dalam jabatan yang sama membuat mereka tidak bersemangat dalam bekerja. Sebagai misal, terdapat pegawai yang tidak berlatarbelakang pendidikan ekonomi atau akuntansi, karena keterbatasan tenaga diangkat sebagai jabatan fungsional umum bendahara.

**Tabel 1.3**  
**Pendidikan JFU Bendahara Kanwil Kemenag NTT Tahun 2018**

| No.          | Unit Kerja                     | S-1 Ekonomi/<br>Akuntansi | Non-S1<br>Ekonomi/<br>Akuntansi | Jumlah    |
|--------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1            | Bagian Tata Usaha              | 1                         | 4                               | 5         |
| 2            | Bidang Pend. Islam             |                           | 1                               | 1         |
| 3            | Bidang Haji dan Bimas<br>Islam |                           | 1                               | 1         |
| 4            | Bidang Bimas Kristen           |                           | 1                               | 1         |
| 5            | Bidang Urusan Agama<br>Katolik |                           | 1                               | 1         |
| 6            | Bidang Pend. Katolik           | 1                         |                                 | 1         |
| 7            | Pembimbing Syariah             |                           | 1                               | 1         |
| 8            | Pembimas Hindu                 |                           | 1                               | 1         |
| 9            | Pembimas Buddha                |                           | 1                               | 1         |
| <b>Total</b> |                                | <b>2</b>                  | <b>11</b>                       | <b>13</b> |

*Sumber : Simpeg Kemenag, 2018*

Dalam Tabel 1.3 di atas, terlihat bahwa dari tiga belas pegawai yang menduduki jabatan Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu pada sembilan unit kerja pada Kanwil Kemenag NTT, hanya dua orang yang berijazah S-1 Ekonomi/Akuntansi. Sebelas orang lainnya yang berijazah non S-1 Ekonomi/Akuntansi terdiri dari lima orang berijazah sarjana sosiologi, tiga orang berijazah sarjana agama dan keagamaan, dan tiga orang berijazah SLTA. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya ini diyakini akan menimbulkan kesulitan dalam bekerja, yang pada akhirnya melahirkan ketidakpuasan pegawai.

Selain penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan, tiga pegawai lainnya menyatakan bahwa pola promosi dan mutasi pada Kanwil Kemenag NTT belum memuaskan. Pola saat ini dinilai masih mengedepankan rasa

suka dan tidak suka serta melibatkan unsur kesamaan suku dengan atasan. Padahal, menurut mereka, mutasi dan promosi harus sungguh-sungguh akuntabel dan memenuhi syarat kompetensi, sebagaimana diatur dalam Pasal 73 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Hal ini selain dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kecurigaan, juga dapat menurunkan kepercayaan terhadap manajemen Kanwil Kemenag NTT.

Selain hal-hal yang kurang memuaskan tersebut, ketujuh pegawai tersebut juga mengungkapkan bahwa terdapat pula hal-hal yang membuat mereka cukup puas bekerja di Kanwil Kemenag NTT. Salah satu hal yang membuat mereka cukup puas adalah gaji dan tunjangan yang dinilai sudah mencukupi.

Setidaknya selama sepuluh tahun bekerja pada Kanwil Kemenag NTT, peneliti juga mendapat kesan bahwa komitmen organisasi pegawai pun masih rendah. Sebagian pegawai merasa terikat pada organisasi karena jaminan atau fasilitas yang diberikan organisasi, yang mungkin tidak didapatkan jika meninggalkan organisasi. Persepsi ini terkonfirmasi dalam wawancara pada tanggal 05 Desember 2018 dengan tiga pegawai pada Subbag Informasi dan Humas. Mereka menyatakan bahwa menjadi pegawai pemerintahan merupakan pekerjaan yang mapan dan dapat memberikan jaminan hidup. Selain itu kebersamaan dan kekeluargaan yang telah terbina dengan sesama rekan kerja di kantor membuat mereka tetap bertahan di Kanwil Kemenag NTT. Oleh karena itu, tidak beralasan untuk berhenti atau menggantikannya dengan pekerjaan lain, meski di sisi lain mereka kurang tertarik dengan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama. Peran dan tugas Kementerian Agama, menurut mereka belum menyentuh secara merata

kebutuhan seluruh umat beragama, baik secara nasional maupun secara regional di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Selain dua variabel di atas, faktor kepribadian pegawai juga amat menentukan OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT. Dalam wawancara pada tanggal 29 November 2019, Kasubbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian Kemenag NTT meyakini bahwa kepribadian pegawai Kanwil Kemenag NTT amat menentukan pencapaian kinerja organisasi. Menurutnya, hal-hal terkait kepribadian yang amat menghambat tercapainya tujuan organisasi adalah perilaku kurang mendengarkan orang lain dan mau menang sendiri. Sebagai misal, pegawai yang sudah lama bekerja sulit sekali menerima masukan dari pegawai yang baru, meski regulasi terhadap hal yang diyakininya telah berubah. Selain itu sikap-sikap seperti kurang mau bekerjasama, cepat tersinggung dan emosional, serta kurang bertanggungjawab terhadap pekerjaan menjadi beberapa faktor yang mengganggu tercapainya kinerja organisasi.

Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepribadian terhadap OCB sebelumnya telah dinyatakan pula oleh beberapa ahli dan dalam hasil penelitian. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB antara lain dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2012:76), Smith, et.al (1983), Alen dan Meyer (1990), Purba dan Seniati (2004), Foote dan Tang (2008), Kumar, et.al. (2009), dan Hakim, et.al (2014). Mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB dan terhadap kinerja suatu organisasi. Sementara pengaruh kepribadian terhadap OCB antara lain dikemukakan oleh Purba dan Seniati (2004:106), yang meyakini bahwa kepribadian

merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit diubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan terhadap OCB.

Selain teori dan hasil penelitian yang menjelaskan pengaruh antara OCB dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepribadian, terdapat pula beberapa penelitian yang menegasi pengaruh atau hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut.

Terhadap pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB, Alotaibi (2001) yang melakukan penelitian dengan judul “*The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait*” menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Studinya menemukan bahwa variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB adalah persepsi tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural. Mirip dengan Alotaibi, Kim (2006) yang melakukan penelitian terkait hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan OCB menemukan bahwa OCB memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan motivasi, sedangkan dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif.

Terhadap pengaruh variabel kepribadian terhadap OCB, Elenain (2007) yang meneliti pengaruh *Big Five* terhadap OCB menemukan bahwa kepribadian hanya memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui variabel mediasi yaitu kepercayaan diri dan keadilan dalam organisasi. Selanjutnya, Kumar (2009) menemukan bahwa hanya sebagian faktor dalam *Big Five* yang secara signifikan mempengaruhi OCB, yaitu *conscientiousness*, *extraversion*, *neuroticism*, dan

*agreeableness*. Faktor *openness to experience*, menurutnya, tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Pengaruh negatif hubungan kausal antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi antara lain ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Ghozali (2002). Menurut keduanya, kepuasan kerja berhubungan secara negatif terhadap komitmen organisasi, tapi sebaliknya komitmen organisasi memiliki pengaruh dan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan di kantor akuntan ini menemukan bahwa komitmen organisasi mendahului kepuasan kerja.

Pengaruh kepribadian terhadap komitmen organisasi antara lain dilakukan oleh Allen dan Meyer (1990), yang menemukan bahwa salah satu faktor *Big Five* mempengaruhi seluruh dimensi komitmen organisasi, sementara faktor-faktor lain *Big Five* mempengaruhi dimensi tertentu komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan *extraversion* secara signifikan mempengaruhi tiga dimensi komitmen organisasi, meliputi komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. *Emotional stability*, *conscientiousness*, dan *openness to experience* hanya berpengaruh signifikan terhadap komitmen keberlanjutan, sedangkan *agreeableness* hanya berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.

Berbeda dengan Allen dan Meyer (1990), Panaccio dan Vandenberg (2012) menemukan *extraversion* dan *agreeableness* positif berpengaruh terhadap komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. *Emotion*

*stability* menurutnya berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, dan secara positif terhadap komitmen keberlanjutan.

Berbagai permasalahan terkait OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT dan beberapa kesenjangan penelitian (*research gaps*) terkait variabel-variabel yang mempengaruhi OCB, mendorong peneliti untuk melakukan kajian lebih jauh terkait OCB dan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka peneliti mengangkat judul: “**Analisis Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur**”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, dan OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?
4. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?
5. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT?

6. Apakah kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepribadian terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?
8. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan malah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan gambaran kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, dan OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.
2. Mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NT.
3. Mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.
4. Mengetahui efek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.
5. Mengetahui signifikansi pengaruh kepribadian terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT.
6. Mengetahui signifikansi pengaruh kepribadian terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.

7. Mengetahui efek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepribadian terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.
8. Mengetahui signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan, khususnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.

2. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi pemangku kepentingan atau pengambil kebijakan pada Kanwil Kemenag NTT untuk merencanakan, mengeksekusi, dan mengevaluasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB yang berguna bagi kepentingan organisasi.