

Altruistik dalam OCB; Analisis Perilaku Indisipliner Pegawai

Don Gusti Rao

Politeknik Ketenagakerjaan, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis altruistik sebagai salah satu dimensi primer dari Organizational Citizenship Behavior (OCB), kemudian memadukannya dengan fenomena pegawai di dua organisasi pemerintahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui dampak dari altruistik dalam OCB yang ketika dilakukan justru kontraproduktif dengan esensi OCB itu sendiri berupa perilaku indisipliner. Dalam fenomena yang diteliti di dua organisasi pemerintahan, didapatkan bahwa altruistik, meskipun berefek positif bagi organisasi sesuai dengan karakter OCB, namun juga mempunyai efek negatif bagi individu berupa perilaku indisipliner, ini dilihat dari temuan penelitian yang didapatkan. Data diambil dengan pendekatan kualitatif, yakni melakukan observasi partisipatif lengkap dan wawancara bebas. Secara akademik, tujuan jangka panjang dari penelitian ini adalah untuk menguji teori yang dilihat dari lokus organisasi pemerintahan dengan karakteristik pelayanan dan pendidikan. Target khususnya tentu ingin melihat bahwa karakter OCB di dua organisasi dengan dua karakter yang berbeda, ternyata mempunyai kecenderungan yang sama terkait imbas negatif OCB yakni indisipliner pegawai.

Kata Kunci: *Altruistik; Organizational Citizenship Behavior; OCB; Perilaku Indisipliner, Indisipliner Pegawai.*

Abstract

This study analyzes altruistic as one of the primary dimensions of Organizational Citizenship Behavior (OCB), then combines it with the phenomenon of employees in two government organizations. The purpose of this study is to analyze and determine the impact of altruistic in OCB which when carried out is counterproductive to the essence of OCB itself in the form of disciplinary behavior. In the phenomenon studied in two government organizations, it was found that altruistic, although it has a positive effect on the organization in accordance with the character of OCB, but also has negative effects on individuals in the form of disciplinary behavior, this is seen from the research findings obtained. The data were taken with a qualitative approach, namely conducting complete participatory observations and free interviews. Academically, the long-term goal of this study is to test the theory seen from the locus of government organizations with the characteristics of service and education. The target in particular certainly wants to see that the OCB characters in two organizations with two different characters, turn out to have the same tendency regarding the negative impact of OCB, namely employee discipline.

Keywords: *Altruistic; Organizational Citizenship Behavior; OCB; disciplinary behavior; employee discipline.*

Copyright (c) 2023 Don Gusti Rao

✉ Corresponding author : dongusti@politeknaker.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), bahasan di seputar organizational behavior menjadi salah satu yang urgent dalam tata kelola employee di organisasi. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM), organizational behavior (perilaku organisasi) menjadi salah satu aspek yang sangat penting dan mendesak dalam tata kelola karyawan di suatu organisasi (Flippo, 2017). Organizational behavior berkaitan dengan studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi, serta bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dan hasil organisasi secara keseluruhan. Alasan mengapa organizational behavior menjadi urgensi dalam tata kelola karyawan di organisasi diantaranya karena organizational behavior mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan (Stone & Deadrick, 2015). Memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, komitmen, kepuasan, dan keterlibatan karyawan dapat membantu perusahaan meningkatkan efektivitas kerja dan mencapai tujuan organisasi.

Organizational behavior membahas peran kepemimpinan dan manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Monteiro et al., 2016). Kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi motivasi, koordinasi, dan kerjasama tim, sementara manajemen yang efektif dapat mengelola konflik, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Organizational behavior juga mencakup studi tentang budaya organisasi. Budaya yang baik dan sehat dapat mempengaruhi moral, etos kerja, inovasi, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan (Coronel et al., 2012). Studi tentang organizational behavior juga menyoroti kesejahteraan karyawan. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, pengembangan karir, dan dukungan psikologis dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

Organizational behavior membantu dalam memahami dan mengelola perubahan dalam organisasi. Pengelolaan perubahan yang baik mempertimbangkan aspek-aspek seperti resistansi perubahan, komunikasi yang efektif, pengaruh budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks MSDM, pemahaman yang mendalam tentang organizational behavior membantu dalam mengembangkan strategi dan kebijakan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan kepuasan karyawan. Selain itu, memahami dinamika dan perilaku individu dan kelompok di organisasi membantu manajemen dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan potensi yang ada (Stone & Deadrick, 2015).

Pengelolaan organizational behavior menjadi urgensi dalam tata kelola karyawan, karena dampaknya terhadap produktivitas, kinerja, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organizational behavior, meminjam Saiful Hakiki et al. (2023) sangat berhubungan dengan studi terkait perilaku individu dalam sebuah organisasi, sehingga dinilai mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan capaian organisasi. Hal tersebut secara jelas terlihat bahwa organizational behavior mencakup antara lain dalam hal-hal yang berkaitan dengan productivity, absenteeism, turnover, perilaku menyimpang di tempat kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merujuk pada perilaku sukarela dan di luar tugas yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung efektivitas organisasi. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, inisiatif, mendukung perubahan, dan berkontribusi pada iklim kerja yang positif. OCB memiliki dampak

positif pada kinerja individu, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

OCB, secara garis besar adalah sikap kesukarelaan pegawai dengan inisiatif tinggi yang tidak mempunyai konsekuensi imbalan ketika dilakukan (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Dalam fenomena di suatu organisasi, praktik OCB merupakan keniscayaan dimana terdapat pegawai yang bersikap altruistik. Sebagaimana dikatakan Alsheikh & Sobihah (2019) bahwa OCB bukan merupakan bagian dari kewajiban formal dari pekerjaan seorang pegawai, namun demikian, tatkala dilakukan mempunyai efek yang besar terhadap organisasi, baik secara efektif maupun efisien. Sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, OCB secara eksplisit tidak dapat dikaitkan dengan reward, meski demikian sangat kontributif bila diterapkan (Singh & Srivastava, 2016).

Dalam suatu organisasi, berbagai masalah bisa saja diselesaikan oleh seorang pegawai yang mempunyai karakteristik OCB, namun ternyata juga berimbas secara negatif terhadap individu tersebut. Fokus yang terlalu besar pada OCB dapat menyebabkan pengabaian terhadap tanggung jawab utama karyawan. Jika seorang pegawai terlalu terlibat dalam membantu orang lain atau menyelesaikan masalah organisasi, mereka mungkin mengabaikan tugas-tugas yang sebenarnya menjadi prioritas mereka (Graham, 1991). Hal ini dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan dan kinerja individu serta tim. Hal tersebut dilihat dari dua fenomena yang ada di dua organisasi pemerintah, peneliti melakukan observasi di dua organisasi pemerintah tersebut yang secara tersurat, pegawainya berkarakter OCB dengan indikator altruis, dan ketika dilakukan menghasilkan tindakan indisipliner dan implikasi gangguan kesehatan. Imbas negatif tersebut dilihat dari aspek yang mempengaruhi OCB yakni altruistic (Stone & Deadrick, 2015).

Organ, (2018) menjelaskan lima aspek tersebut yakni altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportmanship. Kelimanya juga termasuk dalam dimensi primer OCB, 1) altruism, yaitu perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. 2) Civic virtue, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. 3) Conscientiousness, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. 4) Courtesy, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. 5) Sportmanship berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Dalam dinamika di tempat kerja hari ini, dimana tugas banyak dikerjakan oleh tim dengan mementingkan fleksibilitas, pegawai OCB membantu secara sukarela untuk pekerjaan yang ekstra, selain itu juga mempunyai kecenderungan untuk menghindari konflik yang tidak perlu, dan taat pada aturan Saiful Hakiki et al. (2023). Dalam penelitian ini, ditemukan hal yang unik, dimana pegawai OCB meskipun taat pada aturan, tatkala ia mengerjakan pekerjaan ekstra secara sukarela, justru menjadi tidak disiplin dan melenceng dari aturan yang ada. Kajian OCB menjadi menarik karena selalu ada potensi yang berseberangan dari dan sesudah OCB dilakukan. Hal tersebut menjadi keniscayaan karena bagaimanapun juga OCB adalah konsep paradigmatik yang sebenarnya sudah ada sejak setengah abad lebih (Organ, 2018).

Peneliti menggunakan Empat penelitian termutakhir yang terindeks scopus di quartile satu (Q1) dan Satu penelitian di Q2, pada topik altruism-OCB yang

dipublikasi di Jurnal bereputasi Lima tahun terakhir. Pertama, Altruism does not always lead to a good reputation: A normative Kawamura & Kusumi (2020) yang awalnya mengafirmasi bahwa perilaku altruistik umumnya memperoleh reputasi yang baik, namun penelitian ini mencoba melihat kemungkinan penyimpangan norma altruisme yang mengarah pada evaluasi yang tidak menguntungkan, temuannya menunjukkan bahwa perilaku altruistik kurang disukai ketika perilaku menyimpang dari norma sosial dan penyimpangan norma dievaluasi secara negatif.

Kawamura & Kusumi (2020) mengutip Fehr & Gächter (2002) dan Feinberg, Willer, & Schultz (2014) bahwa altruistik dikucilkan karena berpotensi bersikap selfish. Dalam beberapa case, altruistik tidak disukai karena tampaknya terlalu moralistic (Minson & Monin, 2012). Penelitian ini menunjukkan sisi lain negatif dari altruistik, relevan dalam konteks imbasnya terhadap lingkungan kerja, meski tidak secara langsung berimbas terhadap organisasi. Tetapi tentu saja bisa mengganggu kondusifitas organisasi, bagi organisasi yang profitable, terganggunya kondusifitas akan berpengaruh pada profit.

Penelitian kedua, Gender differences in altruism on Mechanical Turk; Expectations and actual behavior Garza, Capraro & Ramirez (2018) yang menelaah tentang apakah ada perbedaan gender dalam perilaku altruistik? Penelitian tersebut dilakukan dalam eksperimen pekerja di Amazon Mechanical Turk yang tinggal di Amerika Serikat (AS). Penelitian ini menguji teori pada penelitian sebelumnya di AS sekitar tahun 1991, yang menunjukkan bahwa wanita lebih altruis dibanding pria. Selama resesi di tahun 1991, wanita meningkatkan pemberian filantropi mereka sebesar 2,4% sementara pria menurun lebih dari 20% (Mixer, 1993). Dalam penelitian lain ditunjukkan bahwa wanita biasanya memberi lebih untuk amal daripada pria. Hal tersebut sangat relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimana ada dua subjek penelitian berdasarkan gender wanita dan pria di Dua tempat penelitian berbeda.

Ketiga, Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels; A pilot study oleh Alsheikh & Sobihah (2019). Penelitian ini mencoba menganalisis perilaku pada OCB dengan job satisfaction sebagai variabel moderasi di antara hotel bintang Lima di Yordania. Temuan dari penelitian ini adalah mengafirmasi hipotesis bahwa antara OCB dan job satisfaction, OCB dan organizational commitment, OCB dan leadership style, OCB dan organizational culture mempunyai korelasi yang signifikan dan positif. Temuan tersebut berelevansi dengan substansi bahwa OCB menjadi awal dari terjadinya job satisfaction di organisasi. Dua orang yang diobservasi dan diwawancarai secara bebas mengindikasikan job satisfaction dalam menjalani pekerjaannya sesuai dengan karakteristik altruis dalam OCB.

Keempat, Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment oleh Liu, Zhou & Che (2018) yang mendapatkan temuan bahwa dari 168 karyawan penuh waktu di Amerika Utara, menunjukkan bahwa insinuas di tempat kerja memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada OCB melalui burnout. Kemudian juga ditemukan bahwa insinuas di tempat kerja dapat lebih merugikan individu yang lebih berkomitmen pada organisasi mereka. Penelitian ini memberi sumbangsih pada tema yang diteliti (relevansi) bahwa burnout dan insinuas di tempat kerja menjadi konsekuensi logis dari OCB, untuk selanjutnya menjadi perilaku indisipliner (Ali et al., 2022).

Kelima, The effects of high performance work systems in employees service-oriented OCB oleh Kloutsiniotis & Mihail (2020) yang meneliti tentang pengaruh high performance work system (HPWS) pada employee engagement dan OCB yang berorientasi pelayanan, dengan sampel 448 karyawan di 10 organisasi hotel di Yunani. Dari sudut pandang praktis, temuan mengungkapkan bahwa implementasi dari HPWS (Sistem Kerja Berkinerja Tinggi) sangat penting untuk organisasi perhotelan dalam mempengaruhi OCB yang berorientasi pada layanan. Studi ini memberikan bukti lebih lanjut sehubungan dengan proses HPWS beroperasi. Yakni bahwa HPWS membantu dalam pengembangan iklim pelayanan. Iklim pelayanan menyoroti tenaga kerja yang sangat baik dalam perilaku layanan harus diprioritaskan untuk mencapai keunggulan kualitas layanan dan memuaskan pelanggan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, pengambilan data dilakukan dengan metode observasi partisipatif, dengan teknik partisipasi lengkap (complete participation) Sugiyono (2015). Peneliti, dalam teknik ini terlibat sepenuhnya dengan apa yang dilakukan oleh sumber data (narasumber), seperti dalam menjalankan tugas kesehariannya di kantor atau tempat penelitian dilakukan, peneliti tidak terlihat sedang melakukan observasi atau melakukan penelitian, karena secara alami terlibat dalam aktivitas narasumber.

Kemudian dengan melakukan wawancara bebas (free interview) Yusanto, (2020) kepada dua narasumber utama. Wawancara bebas merupakan bentuk interaksi langsung yang berjalan secara alami, narasumber diajak berbicara untuk mengeksplorasi fenomena yang ada, pembicaraan mengalir tanpa sadar bahwa hal tersebut merupakan bagian dari pengambilan data penelitian.

Dilakukan juga wawancara mendalam (in depth interview) terhadap satu orang narasumber. In depth interview yang juga termasuk dalam Wawancara Semi terstruktur (Semistructure Interview) dalam pelaksanaannya termasuk lebih bebas dibanding dengan wawancara terstruktur. Wawancara ini dilakukan guna mendapatkan dan menggali permasalahan lebih terbuka, partisipatif dan sharing.

Pengambilan data sekunder juga dilakukan dengan menganalisis dokumentasi pada dua organisasi yang diteliti sebagai objek penelitian. Dua organisasi tersebut yakni Organisasi X yang merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari salah satu dinas di Provinsi DKI Jakarta. Organisasi selanjutnya adalah Organisasi Y yang merupakan institusi pendidikan.

Dua organisasi ini sejatinya dipilih secara acak, ditambah dengan keterlibatan peneliti sebagai salah satu bagian dari kedua organisasi tersebut sebagai pertimbangan penting guna aksesibilitas, sehingga akses dalam melakukan observasi partisipatif dengan teknik complete participation berjalan dengan optimal, juga tatkala melakukan free interview. Hal tersebut dilakukan kepada dua narasumber utama, yakni salah satu Tenaga Ahli di Organisasi X dan Dosen di organisasi Y.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara garis besar, tenaga ahli di organisasi X mempunyai tugas menganalisis kasus, problem solver, advokasi, mengawal kasus hingga ke penegak hukum, dan memetakan, juga merekomendasikan apabila ditugaskan regulasi kepada pimpinan

unit dan legislatif di tingkat Provinsi, hal-hal tersebut disesuaikan dengan tugas dan fungsi organisasi X secara institusional. Dengan tugas yang sangat krusial tersebut, tenaga ahli dituntut pengetahuan dan daya kritisnya terhadap fenomena yang ada, senses of belonging yakni keberpihakan terhadap korban, dan bertindak objektif tanpa melihat latar belakang suku, agama dan ras tertentu. Meski tugas utamanya menganalisis bukan pelayanan, namun pelayanan teknis seringkali melibatkan koordinasi dengan tenaga ahli, sehingga kemudian menjadi wajar bila jabatan tersebut diberi remunerasi yang tinggi meskipun hanya dikontrak per tahun oleh pemerintah provinsi dengan kans yang besar untuk dikontrak kembali apabila berkinerja baik. Remunerasi tersebut diperkuat oleh regulasi yakni Peraturan Gubernur (Pergub).

Remunerasi dibayarkan per bulan dipotong pajak sesuai dengan regulasi pemerintah provinsi dan diatur dalam perjanjian kerja secara bersih (take home pay) sehingga tidak adalagi kewajiban organisasi X untuk memberikan asuransi kesehatan atau ketenagakerjaan, lembur dan Tunjangan Hari Raya (THR). Dengan fenomena remunerasi demikian dan pola kerja yang padat karena mengerjakan banyak hal, tak jarang tenaga ahli yang menjadi objek observasi penelitian ini mengerjakan pekerjaan hingga larut malam, beberapa kali bahkan tidak masuk ke kantor dikarenakan gangguan kesehatan akibat terlalu sering bekerja hingga larut, tidak ada diskresi dari pimpinan selama tenaga ahli tersebut tidak membuktikannya dengan surat keterangan sakit dari dokter, padahal berdasarkan keterangan tenaga ahli saat free interview, tidak mudah mendapatkan surat tersebut dikala keadaan tidak memungkinkan untuk ke rumah sakit atau memanggil dokter ke rumah. Menyelesaikan pekerjaan hingga diluar office hour tersebut, sangat berguna bagi organisasi dalam menyelesaikan tugas, dinamika dan masalah pekerjaan.

Lain hal nya bila pekerjaan larut tersebut dikerjakan sehingga berimbas pada keterlambatan, hal itu tidak menjadi pembenaran ketika telat masuk kantor pada keesokan harinya, apabila itu terjadi dan berkesinambungan, akan ada sanksi berupa teguran dan pemotongan honor yang bisa terakumulasi. Pada saat momen krusial organisasi, seperti re-sertifikasi International Standardization Organization (ISO) misalnya, peranan tenaga ahli dalam harmonisasi konsep, evidence dan integrasi data dengan bukti kinerja pelayanan sangat dibutuhkan. Tetapi, bukan berarti pekerjaan lain dibebaskan, tenaga ahli tetap diminta untuk bisa mengerjakan hal tersebut secara paralel. Dan tentu saja, ada beberapa pekerjaan yang terbengkalai dan butuh waktu untuk diselesaikan.

Profesionalitas kerja akan diuji dimana beberapa pekerjaan yang datang secara bersamaan harus bisa di-manage dengan optimal, bukan hanya sanksi yang menunggu apabila tugas tidak dikerjakan dengan baik, tetapi juga nasib pada rekrutmen di tahun selanjutnya, terlebih bila rapor kinerja buruk, kans besar untuk terpilih kembali menjadi sulit. Dalam situasi seperti itu, penting untuk mengelola pekerjaan yang datang secara bersamaan dengan optimal. Beberapa langkah yang digunakan untuk meningkatkan profesionalitas kerja adalah:

1. Prioritaskan tugas: Evaluasi semua tugas yang ada dan tentukan prioritasnya berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap tujuan utama. Fokus pada tugas-tugas yang paling penting dan mendesak terlebih dahulu.
2. Buat jadwal: Buat jadwal harian atau mingguan yang jelas dan terperinci untuk mengatur waktu dengan efektif. Tetapkan waktu khusus untuk mengerjakan setiap tugas dan pastikan Anda mematuhi jadwal tersebut.

3. Bagi pekerjaan: Jika memungkinkan, delegasikan tugas-tugas yang dapat diambil alih oleh anggota tim atau kolega yang lain. Jika terlalu banyak pekerjaan, diskusikan dengan atasan atau rekan tim untuk menentukan apakah ada cara untuk mendistribusikan tugas dengan lebih adil.
4. Komunikasi yang efektif: Jika terlalu banyak pekerjaan atau tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, jangan ragu untuk berkomunikasi dengan atasan atau rekan tim. Diskusikan tantangan yang dihadapi dan ajukan solusi atau permintaan bantuan yang sesuai.
5. Manajemen waktu: Pelajari dan terapkan teknik manajemen waktu yang efektif, seperti menggunakan metode Pomodoro atau mengidentifikasi periode produktivitas tinggi. Hindari gangguan, tetap fokus pada tugas yang sedang dikerjakan, dan gunakan waktu dengan bijaksana.
6. Peningkatan keterampilan: Jika terbebani dengan tugas yang datang secara bersamaan, pertimbangkan untuk meningkatkan keterampilan yang relevan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Pelajari alat dan teknik baru yang dapat membantu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih efektif.
7. Berikan hasil terbaik: Meskipun tugas-tugas datang secara bersamaan, pastikan memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan. Jaga kualitas pekerjaan, sebisa mungkin sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan jangan ragu untuk meminta umpan balik dari rekan tim atau atasan.
8. Ambil tanggung jawab: Jika terjadi kesalahan atau ketidaksesuaian dalam pekerjaan, tetaplah bertanggung jawab. Jika terdapat masalah, segera berkomunikasi dengan atasan atau rekan tim dan bantu mencari solusi yang tepat.

Profesionalitas kerja tidak hanya ditentukan oleh tugas, tetapi juga oleh sikap terhadap pekerjaan, kerja sama tim, komunikasi, dan tanggung jawab. Dengan mengelola tugas dengan baik, memperbaiki keterampilan, dan memberikan hasil terbaik, dapat meningkatkan peluang untuk berhasil dalam lingkungan kerja yang penuh tantangan.

Dinamika tersebut membuat perilaku indisipliner terjadi bagi tenaga ahli, teguran dari pimpinan (top management) pun terjadi (Sari & Ali, 2022). Terlebih dengan kekuasaan yang lebih banyak dalam mengatur peran krusial di organisasi, membuat pegawai lain melakukan insinuasikan terhadap tenaga ahli. Fakta demikian menjadi terakumulasi melalui sikap kerja dengan engagement yang lebih rendah dan burnout, fenomena tersebut sesuai dengan temuan Liu, et al (2018) yang menunjukkan bahwa insinuasikan di tempat kerja memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada OCB melalui burnout. Tetapi, organisasi tersebut tetap menjadi magnet mengingat memberikan remunerasi yang besar, apalagi menyangkut pelayanan dan advokasi masyarakat yang merupakan passion bagi mayoritas besar pegawai.

Pada organisasi yang berupa institusi akademik, yakni organisasi Y, imbas indisipliner dari Altruistik yang merupakan dimensi OCB mempunyai banyak kesamaan. Kesamaan yang pertama adalah tatkala observasi ini dilakukan ketika ada momentum penting di kedua organisasi tersebut. Bila di organisasi X sedang running re-sertifikasi ISO, di organisasi Y sedang melakukan pengumpulan dan pembuatan evidence guna menunjang akreditasi institusi. Kesamaan pertama antara organisasi X dan organisasi Y adalah bahwa keduanya sedang menghadapi momen penting yang melibatkan proses pengumpulan dan penilaian dokumen sebagai bagian dari tujuan yang ingin dicapai. Dalam organisasi X, momen penting yang sedang berlangsung

adalah re-sertifikasi ISO. Proses ini melibatkan pengumpulan dan penilaian ulang terhadap semua persyaratan ISO yang relevan. Hal ini menuntut adanya kedisiplinan dalam memastikan bahwa semua dokumen, proses, dan kebijakan organisasi telah memenuhi standar yang ditetapkan dalam ISO. Sementara itu, organisasi Y sedang berfokus pada akreditasi institusi. Proses ini melibatkan pengumpulan dan pembuatan bukti-bukti (evidence) yang menunjukkan bahwa organisasi Y memenuhi standar akreditasi yang ditetapkan oleh badan akreditasi terkait. Dalam hal ini, kedisiplinan dan ketelitian dalam mengumpulkan dan menyusun bukti-bukti tersebut sangat penting agar akreditasi dapat berhasil dicapai.

Kesamaan utama yang dapat diidentifikasi dari dua situasi tersebut adalah adanya kebutuhan untuk disiplin dalam mengelola dokumen dan bukti-bukti yang diperlukan untuk mencapai tujuan spesifik. Di kedua organisasi, ketidaktelitian atau indisipliner dalam mengumpulkan atau menyusun dokumen dapat berdampak negatif pada hasil akhir yang diinginkan. Dalam kasus ini, kesamaan muncul dalam konteks fokus pada tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang lebih besar, yakni re-sertifikasi ISO dan akreditasi institusi. Oleh karena itu, dalam kedua situasi tersebut, penting bagi individu dan tim yang terlibat untuk memahami kebutuhan, proses, dan persyaratan yang terkait dengan tugas yang harus dilakukan. Mereka harus bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas mereka dengan disiplin, ketelitian, dan akurat agar dapat memenuhi standar yang ditetapkan. Indisipliner atau ketidaktepatan dalam mengelola dokumen dan bukti-bukti dapat berdampak pada kegagalan dalam mencapai sertifikasi ISO atau akreditasi institusi yang diinginkan.

Objek observasi dalam penelitian ini yakni salah satu dosen, perannya sangat sentral dalam melakukan analisis, pendekatan penyelesaian hal yang krusial dalam akreditasi, serta mempunyai peran untuk menjembatani top management dengan para asesor. Secara altruis, ia mengerjakan pekerjaan teknis begitu banyak, serta mengerjakannya hingga lewat dini hari di kantor, meskipun itu bukan merupakan job desk nya. Karena salah satu ciri khas dari OCB adalah tidak berorientasi pada profit, maka dosen tersebut tidak melakukan klaim upah lembur meskipun ternyata ketika peneliti cek lebih dalam, ternyata manajemen juga tidak memperhatikan fenomena lembur ini – meskipun ia sangat layak untuk mendapatkannya. Bukan hanya hanya altruis, dosen tersebut juga mengindikasikan sikapnya yang mencerminkan nilai-nilai Civic virtue, Courtesy, dan Sportmanship.

Sama dengan studi kasus sebelumnya, konsekuensi indisipliner yang terjadi adalah presensi yang buruk karena telat dan beberapa kali absen dari kantor. Dari hasil observasi partisipatif terlihat jelas bahwa institusi sangat membutuhkan dosen tersebut mengingat posisinya yang sangat krusial, namun tanpa apresiasi yang memadai. Meskipun ia tidak begitu membutuhkan apresiasi sesuai karakter OCB yang altruis. Namun, imbas indisipliner sebaiknya bisa dinegosiasikan agar lebih fleksibel. Karena, bila dosen tersebut katakanlah diberi sanksi yang berat karena absensinya, maka organisasi akan mengalami kerugian karena momentum akreditasi merupakan fase yang amat penting bagi organisasi tersebut.

Pengerjaan yang teliti, lalu dikawal hingga akhir membuat semakin efisien dan efektif, kemudian dosen tersebut juga menginisiasi rapat-rapat internal yang kemudian memandu mapping dan pengerjaan per koordinator. Bahkan mengharmonisasi berbagai data dan mem-brief para top management tatkala forum akreditasi semakin dekat. Dalam konstelasi internal sendiri antar pegawai, sifat sportmanship dalam satu case, menjadikan ia juga dicibir oleh beberapa pegawai lain

karena dianggap terlalu “bermain aman” dan “moralistik”. Ini sesuai dengan temuan Minson dan Monin (2012) ketika altruistik mempunyai kecenderungan tidak disukai oleh lingkungannya karena tampaknya terlalu moralistik. Padahal, itu memang karakter yang tidak mudah diubah dan diintervensi. Circle pegawai tersebut pun harus mafhum tentunya.

Beberapa persamaan dan perbedaan dari dua narasumber berdasarkan observasi parsitipatif di dua organisai tersebut, dapat dilihat dari matriks berikut:

Tabel 1. Matriks pembanding

	Tenaga ahli	Dosen
Status	Job insecurity	Job insecurity (debatable)
Remunerasi	Besar	Standar
Engagement (Konteks tugas secara personal)	Standar	Besar
Job satisfaction	Tinggi	Tinggi
Job desk	Sentral	Standar & penugasan institusional
Work environment	Kondusif	Kondusif dan dinamis
Spirit at work	Besar, passion	Besar, passion
Personal (indikator OCB)	Altruism Civic virtue Conscientiousness Sportmanhip	Altruism Civic virtue Courtesy Sportmanhip
Pola organisasi	Pelayanan	Pendidikan
Peran dalam momentum organisasi	Krusial	Krusial

Kesepuluh hal tersebut, yang tertera di matriks adalah hasil observasi partisipatif dan wawancara dengan salah satu narasumber diluar tenaga ahli dan dosen yang merupakan pegawai organik di salah satu organisasi. Kedua narasumber sama-sama bekerja berdasarkan kontrak kerja, artinya dalam view MSDM termasuk dalam ranah teori job security, dimana tingkat kepastian dan kesinambungan pekerjaan tidak pasti, bisa dimaknai dengan belum adanya stabilitas dalam pekerjaan, meskipun untuk tenaga ahli mempunyai kans besar untuk terpilih kembali. Khusus dosen, ia lebih debatable, karena secara substansif, status dosen tetap juga menerangkan stabilitas kerja yang sinambung, namun ada regulasi yang membuat status itu menjadi dinamis. Sampai dengan penelitian ini berlangsung, statusnya masih masuk kedalam ranah job insecurity. Setidaknya tolok ukur job security yang terdiri dari dua aspek yakni khawatir akan kehilangan pekerjaan dan ketidakberdayaan untuk mengubah kondisi tersebut cukup relevan (Saiful Hakiki et al., 2023).

Kemudian remunerasi, tenaga ahli karena dia diatur oleh regulasi tersendiri terkait honorarium, jumlahnya besar mengingat disesuaikan dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Sementara Dosen cukup standar, pendapatan lain didapatkan dari kegiatan institusi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Engagement dilihat secara tugas personal, bukan keterlekatan kerja terhadap institusi, karena bila yang dilihat keterlekatan kerja terhadap institusi maka secara logis bahwa ketika job insecurity besar maka engagement rendah. Secara tugas personal, antusiasme dari tenaga ahli cukup standar, dan dosen besar.

Job satisfaction cukup tinggi bagi keduanya karena passion yang sesuai, dan dengan pemberian mandat yang leluasa memungkinkan karakter altruis untuk “lebih serius dan bersemangat” dan berdinamika untuk menyelesaikan pekerjaan atau project tersebut. Indikasi job satisfaction dalam pekerjaan yang disesuaikan dengan karakteristik altruis dalam OCB tinggi tersebut, senada dengan hasil riset Alsheikh & Sobihah (2019), meski belum dielaborasi lebih mendalam dari sudut pandang job insecurity. Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, seperti remunerasi yang memadai, pemberian mandat yang leluasa, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung engagement dan job satisfaction, untuk memotivasi dan mempertahankan tenaga ahli dan dosen yang berkinerja tinggi.

Dari segi Job desk keduanya berbeda, tenaga ahli cukup sentral karena mengerjakan banyak hal, sementara dosen standar karena jumlah dosen cukup banyak dibanding tenaga ahli kategori penelitian ini yang hanya dua orang dan kadang kala juga terdapat tugas dari institusi serta tri darma perguruan tinggi lainnya. Perbedaan tersebut dapat mempengaruhi peran dan tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing posisi. Tenaga ahli memiliki peran yang cukup sentral dan mengerjakan banyak hal. Dalam konteks kategori penelitian, mereka mungkin bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakan penelitian, menganalisis data, menghasilkan laporan, dan memberikan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian. Selain itu, mereka mungkin juga diberi tugas tambahan dari institusi terkait dengan tri darma perguruan tinggi lainnya, seperti pengabdian kepada masyarakat atau pelayanan kepada mahasiswa. Dalam situasi ini, tenaga ahli memiliki peran yang lebih spesifik dan terfokus pada kegiatan penelitian dan pengembangan.

Sebagai dosen, pekerjaan mereka melibatkan berbagai tanggung jawab, termasuk mengajar, membimbing mahasiswa, melakukan penelitian, dan memberikan kontribusi pada pengembangan institusi dan masyarakat. Meskipun jumlah dosen mungkin lebih banyak dibandingkan dengan tenaga ahli, mereka memiliki tanggung jawab yang luas dan beragam. Dosen diharapkan untuk memberikan kuliah, merancang kurikulum, mengawasi tugas akademik mahasiswa, melakukan penelitian sesuai dengan minat bidangnya, dan berpartisipasi dalam kegiatan akademik dan administratif institusi. Perbedaan dalam job desk ini tidak mengurangi pentingnya peran dan kontribusi baik tenaga ahli maupun dosen dalam mencapai tujuan organisasi. Keduanya memiliki peran yang penting dalam mendukung penelitian, pengembangan, dan kemajuan institusi akademik.

Dalam mengelola organisasi tersebut, penting bagi manajemen untuk mengakui peran dan tanggung jawab yang berbeda antara tenaga ahli dan dosen, dan memastikan adanya koordinasi yang efektif antara keduanya untuk mencapai tujuan yang sama. Kolaborasi dan komunikasi yang baik antara kedua kelompok ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing.

Dalam rangka mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif, manajemen organisasi Y dapat terus mendorong semangat kerja yang tinggi dan mendukung pengembangan karakteristik OCB yang diinginkan. Ini dapat dilakukan melalui pengakuan atas kontribusi individu, memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan potensi dan motivasi tenaga ahli dan dosen untuk mencapai tujuan bersama.

Work environment cukup kondusif dalam konteks OCB, meski di organisasi Y cukup dinamis sehingga secara insidental ada case seperti sportmanship yang bertaut erat dengan “bermain aman” dan “moralistik” seperti yang sudah disebutkan. Spirit at work sama-sama besar meski job insecurity mengingat keduanya mempunyai passion yang sama dalam bekerja, hal tersebut diakui mereka sangat menyenangkan. Tenaga ahli punya passion advokasi mengingat sebelumnya saat menjadi aktivis mahasiswa, cukup banyak terlibat sebagai advokat pada isu-isu yang relevan dengan organisasi X. Sementara dosen mempunyai passion mengajar, cukup teliti pada hal-hal administratif ke-akreditasi-an dan seputar kurikulum. Dalam ranah indikator OCB, keduanya tentunya mempunyai karakter altruism, ditambah Civic virtue dan Sportmanship. Bedanya ada di karakter Conscientiousness bagi tenaga ahli dan Courtesy bagi dosen.

Pola organisasi yang berbeda ini mempunyai pemahaman akan pentingnya interaksi dengan masyarakat, bila organisasi X tentang pelayanan dan advokasi, organisasi Y tentang “pelayanan” juga, yakni pendidikan. Keduanya mempunyai peran yang krusial dalam konteks momentum, bagi tenaga ahli yakni re-sertifikasi ISO, dimana terdapat tantangan untuk mempertahankan prestasi tersebut (ISO 9001 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu). Sementara bagi dosen, organisasi dihadapi pada akreditasi perdana sebagai institusi pendidikan yang baru berdiri, dan dosen tersebut adalah satu-satunya yang mempunyai konsentrasi pada masalah instrumen mutu yang menunjang akreditasi berjalan optimal.

SIMPULAN

Secara kasatmata, berdasarkan observasi partisipatif karena peneliti terlibat langsung dalam dua organisasi tersebut kedua narasumber memenuhi kriteria sebagai pribadi yang altruistik. Meskipun dinamika organisasinya berbeda, namun saat penelitian ini dilakukan, sedang terjadi momentum penting di kedua organisasi tersebut re-sertifikasi ISO dan akreditasi. Sudah tentu sifat altruistik mereka semakin kompatibel dengan fenomena yang terjadi secara kontemporer.

Secara umum, dalam tinjauan teoretis bahwa jika job insecurity besar, maka engagement rendah, namun dari konteks engagement tugas secara personal bukan keterlekatan kerja terhadap organisasi keduanya menunjukkan performa yang tidak rendah standar dan tinggi. Sifat altruistik dalam organisasi memang harus diimbangi dengan leadership yang peka, dan akomodatif. Karena dalam momentum penting, pegawai altruistik bisa saja menjadi tulang punggung pekerjaan, untuk itu juga penting dilakukan pola leadership transaksional. Seperti diketahui bahwa transaksional leadership adalah ketika pimpinan (top management) men-support organisasi guna mencapai tujuan dalam pekerjaan yang sedang berjalan. Tak segan memberi apresiasi berupa reward atau insentif meski dalam konteks OCB tidak diharapkan dan atensi khusus, menekankan pada manajerial pengawasan yang friendly, perilaku membimbing yang juga memperjelas punishment yang fleksibel.

Di luar momentum khusus, top management harus juga bisa me-manage pegawai altruis dengan intens, karena altruis selain bisa berdampak pada perilaku indisipliner dan kesehatan bagi pegawai tersebut, juga berdampak pada lingkungan kerja seperti sikap selfish, bias gender, burnout dan insinuasasi. Altruis sebagai dimensi dari OCB yang ada pada dua narasumber, didapati tindakan indisipliner sebagai konsekuensi yang ada. Sehingga secara personal juga merugikan pegawai tersebut,

padahal dua pegawai tersebut karena sifat altruis-nya berperan besar dalam penyelesaian pekerjaan serta masalah organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan sebelumnya dan disimpulkan, oleh karena itu terdapat beberapa saran yang diajukan peneliti yang dapat diteleiti oleh peneliti yang akan datang antara lain sebagai erikut: 1) Sifat iltruis sebagai dimensi OCB juga dimensi lainnya harus diimbangi dengan sistem yang memadai, misalnya bila memang tidak bisa me-manage pegawai altruis, harus juga ditetapkan aturan dan punishmnet yang jelas, misalnya menutup kantor dan memadamkan listrik tatkala jam kantor usai (semacam jam malam), ini untuk menyiasati pekerjaan lembur hingga larut malam walaupun dengan atau tanpa koordinasi meski memang diakui sulit menerapkan jam malam pegawai bagi organisasi yang berbasis pelayanan atau pendidikan yang hanya bisa menyasar kepada mahasiswa saja kepada top management. 2) Leadership, pola yang dipakai pimpinan harus juga akomodatif, transaksional, tegas tapi tetap friendly. Tidak boleh abai dan care terhadap pegawai tersebut, meski karakter altruis tidak berharap pada inesntif, namun itu bisa diasiasi dengan apresiasi dan kontribusi lainnya. 3) Dalam ranah Human Capital Management, pegawai dianggap sebagai aset yang berharga bagi organisasi, maka meskipun Altruis-OCB berpotensi selfish, harus juga disikapi dengan akomodatif. Ini juga penting untuk menjada kondusifitas lingkungan kerja. 4) Lingkungan kerja (Work environment) harus bersikap objektif dalam melihat fenomena altruis, demi kondusifitas dan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bersama.

Referensi :

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., Saputra, F., Besar, G., Ekonomi, F., Bisnis, D., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93. <https://greenpub.org/JIM/article/view/16>
- Alsheikh, G., & Sobihah, M. A. A. (2019). Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels: A pilot study. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 272–283. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0001>
- Coronel, R., Robbins, A. S. P., & Judge, T. A. (2012). *MAN 3240 - Applied Organizational Behavior (New / Master) - Coronel Title : Essentials of Organizational Behavior , 11th edition*.
- Flippo. (2017). Penulis adalah Kasubbag Keuangan pada Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam UIN Antasari Banjarmasin. 113. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17 no 31(31), 113–124. <http://ejurnal.staialfalahbjb.ac.id/index.php/alfalahjikk/article/view/19>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Kawamura, Y., & Kusumi, T. (2020). Altruism does not always lead to a good reputation: A normative explanation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 90(July 2019), 104021. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.104021>
- Minson, J. A., & Monin, B. (2012). Do-gooder derogation: Disparaging morally motivated minorities to defuse anticipated reproach. *Social Psychological and Personality Science*, 3(2), 200–207. <https://doi.org/10.1177/1948550611415695>

- Monteiro, S. M., Norman, G., & Monteiro, S. M. (2016). *Diagnostic Reasoning : Where We ' ve Been , Where We ' re Going Diagnostic Reasoning : Where We ' ve Been , Where We ' re Going*. 1334(June). <https://doi.org/10.1080/10401334.2013.842911>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. In *Human Performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 133–151). https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Saiful Hakiki, M., Aprilia Anggraini, D., Farizah Fahmi, N., Sisiawan Putra, R., & Adinugroho, M. (2023). Individual, Group Dynamics, and Organizational Processes in the Workplace: Factors for Better Performance and Organizational Success. *Journal on Education*, 6(1), 3401–3430. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3409>
- Sari, D. P., & Ali, H. (2022). Literature Review Measurement Model of Individual Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Individual Characteristics, Work Culture and Workload. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 647–656. <https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/1133>
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28, 1–12.
- Yusanto, Y. (2020). Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif. *Journal of Scientific Communication (Jsc)*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.31506/jsc.v1i1.7764>