

FACTORS FORMING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) OF EMPLOYEE IN AN ORGANIZATION

Ni Wayan Mujiati

(Study Program: Management, Faculty Economics and Business, Udayana University)

mujiatiniwayan@yahoo.co.id

Abstract: *As a global era, the 21 st century has been responsible for the dramatic change taking place in organizations. On one hand, its has threatened both public and personal organization; on the other hand, it has created opportunities for them. The opportunities to develop within organizations, to develop career, and to be paid in accordance with their smart performance and positive attitude toward their organization are the indicators showing their organization citizen behavior (OCB) in their organization. This present study discusses the definition of OCB, the motive motivating it and the factor forming the OCB of employee in their organization.*

Keywords: *Organization Citizenship and factors forming OCB.*

PENDAHULUAN

Abad ke-21 yang merupakan era global telah mengakibatkan perubahan yang drastis dalam organisasi yang menimbulkan ancaman dan sekaligus peluang bagi organisasi publik maupun pribadi. Ancaman kompetisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu dan perubahan teknologi yang sangat cepat merupakan beberapa faktor eksternal yang menyebabkan sumber daya manusia/karyawan secara efektif sebagai ancaman karena adanya kebebasan bagi perusahaan global untuk masuk ke Indonesia, sehingga menyebabkan persaingan yang semakin kompetitif pada berbagai sektor usaha sebagai peluang karena adanya kesepakatan bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki daya saing yang tinggi untuk memperluas pangsa pasarnya ke berbagai negara di dunia. Kemampuan organisasi untuk bertahan dengan persaingan yang intensif akan tergantung pada kemampuan manajemen untuk bersinergi dan mengarahkan para karyawan untuk mengambil upaya yang intensif dan berkesinambungan menuju apa yang menjadi tujuan organisasi dan pencapaian tujuan itu tergantung pada seringnya modifikasi

dilakukan (Steers et al,1996).

Tantangan organisasi akan menjadi semakin berat, mengingat kedinamisan lingkungan organisasi, seperti perubahan teknologi, kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi, restrukturisasi, dan otonomi daerah. Selain itu munculnya era perdagangan bebas menuntut adanya perubahan dalam tatanan kerja organisasi. Persaingan ini akan diikuti oleh transformasi teknologi yang akan berdampak pada struktur organisasi yang selama ini relatif formal dan menggantinya dengan koordinasi secara cepat dan singkat. Sebagai konsekuensi agar dapat terus bertahan dalam perubahan tersebut, organisasi harus secara adaptif meningkatkan keefektifannya. Keefektifan organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin organisasi dalam memberikan pengarahan dan pemahaman kepada karyawan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.

Semakin meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia juga disebabkan oleh keyakinan banyak organisasi akan perannya yang strategis untuk keberhasilan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung

pada inovasi dan moral kerja dari karyawan. Sikap karyawan yang didambakan dengan sendirinya merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik sumber daya manusia tertentu. Satu hal yang sangat jelas bahwa gaya manajemen yang otokratik tidak akan menumbuhkan iklim hubungan kepegawaian yang dikehendaki. Karena alasan inilah, maka pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menyita perhatian manajemen puncak (Simamora, 2006). Aset sumber daya manusia adalah satu keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Luthans, 2005).

Perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik untuk menentukan tipe orang-orang yang dibutuhkan dalam jangka pendek, menengah dan panjang, akan membuahkan peningkatan kemampuan suatu organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Manajemen sumber daya manusia yang sehat juga dapat memotivasi para anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan hebat. Kesempatan untuk berkembang di dalam organisasi, peluang peningkatan karir, serta menerima balas jasa yang sepadan dengan kinerja, dapat memacu kinerja yang cemerlang danikap positif karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* setiap karyawan dalam organisasi.

Syarat munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah karyawan sudah melaksanakan dengan baik semua tugas pokok yang tertuang dalam *job description*, sehingga nantinya karyawan akan mampu memunculkan perilaku melebihi perannya dengan memberikan kontribusi lebih banyak pada kinerja rekan kerja atau atasan. Perilaku yang melebihi peran setiap karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih banyak pada kinerja rekan kerja atau atasan ini dikenal dengan sebutan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Organ (1988), mengelompokkan *OCB* dalam perilaku yang menunjukkan aktivitas di luar organisasi yang mendukung *image* atau

reputasi organisasi (*civic virtue*), kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal (*sportsmanship*), melakukan pekerjaan atas persyaratan minimal yang ditentukan (*conscientiousness*), perilaku menolong (*altruism*), dan mencegah terjadi suatu masalah (*courtesy*).

Mengacu pada paparan sebelumnya, kajian selanjutnya akan menguraikan tentang pengertian *OCB*, dimensi *OCB*, motif yang mendasari *OCB* dan faktor-faktor yang membentuk *OCB* setiap karyawan dalam organisasi.

KAJIAN LITERATUR

Empat pandangan mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Satu, *OCB* adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, bersifat spontan, sukarela, kadang terlihat dengan jelas, berada di luar diskripsi peran yang ditentukan dan mungkin lebih banyak memberikan kontribusi pada kinerja rekan kerja atau atasan. Aldag dan Reschke (1997), menyatakan bahwa *OCB* diartikan sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan dan penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadi merupakan satu bentuk dari perilaku propisial yang positif, konstruktif dan suka memberi pertolongan.

Dua Greenberg (1993) mengemukakan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang ditujukan anggota organisasi dengan melakukan hubungan social serta bekerjasama di dalam organisasi, yang bermanfaat bagi kemajuan fungsi organisasi. Perilaku ini tidak tampak secara langsung dalam pendapatan organisasi. Perilaku ini tidak tampak secara langsung dalam pendapatan organisasi. Perilaku ini bersifat informal, namun secara akumulatif dan kuat mempengaruhi efisiensi organisasi, kualitas kehidupan kerja, serta

pengalaman kerja sehari-hari. Kreitner (2007) mengemukakan bahwa *OCB* adalah perilaku yang spontan dan inovatif di luar deskripsi pekerjaan yang memberikan kontribusi besar sebagai salah satu instrumen dari efektifitas organisasi. *OCB* tidak dirumuskan secara jelas dalam prosedur, peran dan tatanan suatu pekerjaan, tidak mendapatkan suatu kompensasi secara formal dalam sistem imbalan, ataupun tidak disertai dengan sanksi yang tegas dalam penerapannya, akan tetapi *OCB* merupakan wujud perilaku kooperatif yang menunjang eksistensi serta keberhasilan suatu organisasi.

Tiga, Organ (1988) mengemukakan bahwa *OCB* merupakan perilaku bebas yang tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* dan mengarah langsung guna meningkatkan keefektifan organisasi. Secara substansial, *OCB* merupakan hal yang sangat penting sebagai mesin penggerak sosial dari organisasi. *OCB* menciptakan fleksibilitas yang dibutuhkan organisasi untuk bekerja melalui berbagai kontingensi dan menciptakan interdependensi antar elemen organisasi. Di sisi lain, Dyne *et al*, dkk (1994) mengusulkan *OCB* sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi secara sukarela demi melakukan tugas-tugas di luar perannya. *OCB* yang tinggi pada karyawan, mengindikasikan adanya fleksibilitas dan keinginan untuk bekerja di luar batas formal pekerjaan serta memiliki kesiapan untuk sukarela terjun dalam kegiatan tim walaupun tidak ada spesifikasi formal dalam tugas tersebut.

Empat, Organisasi harus berusaha untuk menggugah keinginan dari anggota untuk berkontribusi usaha kepada sistem kooperatif organisasi tersebut, menghasilkan perbuatan yang konstruktif, sesuatu yang berbeda dari efektifitas, kemampuan dan nilai yang dianut oleh karyawan. *OCB* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap karyawan mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam peran ekstra untuk membalas tindakan organisasi. Karyawan

harus diperlakukan secara adil baik dalam prosedur maupun hasil (Luthan, 2005).

Dari empat pandangan di atas, dapat dinyatakan bahwa *OCB* adalah perilaku yang dilakukan seseorang yang bersifat spontan, sukarela dan berada di luar deskripsi peran dan tugasnya serta tidak mendapat kompensasi secara formal dalam sistem *reward* yang memiliki kontribusi dalam meningkatkan efektifitas organisasi.

PEMBAHASAN

1) Dimensi OCB

Organ (1988) mengelompokkan *OCB* dalam perilaku yang menunjukkan aktivitas di luar organisasi yang mendukung *image* atau reputasi (*civic virtue*), kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal (*sportsmanship*), melakukan pekerjaan atas persyaratan minimal yang ditentukan (*conscientiousness*), perilaku menolong (*altruism*), dan mencegah terjadi suatu masalah (*courtesy*). Secara lebih jelas, dimensi OCB terbagi menjadi lima dimensi (Organ dalam Moorman, 1991; Koopmann, 2005), yaitu:

(a) *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas yang ada di organisasi dan memperhatikan kehidupan perusahaan. *Civic Virtue* dipilah menjadi lima indikator sebagai berikut:

- (1) Terlibat dan bekerjasama dengan tim serta aktif memberikan saran dan kritik yang membangun demi kelangsungan hidup organisasi.
- (2) Memperhatikan fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- (3) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
- (4) Memberikan perhatian terhadap pertemuan penting
- (5) Membaca setiap pengumuman, serta bertanggung jawab mengumpulkan informasi yang memberikan pengetahuan, isu atau kejadian yang memiliki implikasi bagi organisasi.

- (b) *Sportsmanship*, yaitu adanya sikap atau perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah yang positif daripada ke arah negative. *Sportsmanship* dipilah menjadi dua indikator sebagai berikut:
- (1) Kemauan karyawan untuk mentoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa protes, bersikap tidak meremehkan keadaan atau berbuat masalah.
 - (2) Tidak membesar-besarkan masalah dalam organisasi.
- (c) *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi. Termasuk di dalamnya ketaatan, kepatuhan akan peraturan yang berlaku. *Conscientiousness* dipilah menjadi empat indikator sebagai berikut:
- (1) Datang ke kantor lebih awal, demi kesiapan dalam bekerja.
 - (2) Tiap hari datang tepat waktu.
 - (3) Tidak membuang waktu dengan mengobrol di telepon atau kantor.
 - (4) Siap sedia datang setiap kali dibutuhkan
- (d) *Altruism*, yaitu perilaku menolong orang lain dalam konteks masalah kerja dalam organisasi. *Altruism* dipilah menjadi delapan indikator yaitu sebagai berikut:
- (1) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja atau istirahat
 - (2) Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
 - (3) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
 - (4) Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk.
 - (5) Meluangkan waktu untuk orang lain untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi berhubungan dengan pekerjaan.
 - (6) Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
 - (7) Membantu orang lain diluar departemen ketika memiliki permasalahan.
 - (8) Membantu pelanggan atau *customer* apabila membutuhkan bantuan.
- (e) *Courtesy*, yaitu perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi. Perilaku ini adalah berupa pemberian saran konstruktif serta segala informasi sebagai bahan pemecahan permasalahan agar orang lain dapat menggunakannya.
- Jadi dapat dinyatakan bahwa *OCB* memiliki lima dimensi yaitu perilaku sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi (*civic virtue*), kesediaan untuk menerima segala kekurangan organisasi dengan mengembangkan pandangan positif (*sportsmanship*), kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum (*Conscientiousness*), *altruism* adalah perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan tugas yang berkaitan dengan operasi-operasi organisasional, dan *Courtesy* adalah perilaku meringankan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- 2) Motif yang Mendasari OCB
- Setiap perilaku tidak hanya memiliki satu penyebab tunggal, begitu pula OCB. Salah satu pendekatan motif yang digunakan adalah pendekatan motif yang berasal dari kajian Mc Clelland dkk. (Greenberg, 1993). Dalam teori ini dikemukakan bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif yaitu sebagai berikut:
- (a) Motif berprestasi adalah motif yang mendorong manusia untuk menunjukkan standar keistimewaan dan mencari prestasi dari tugas.
 - (b) Motif afiliasi adalah motif yang mendorong manusia mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
 - (c) Motif kekuasaan adalah mencari posisi atau status untuk mempengaruhi dan mengontrol orang lain.
- Ketiga motif ini dapat dijadikan pedoman untuk membentuk *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dalam suatu organisasi.

3) Faktor-Faktor yang Membentuk OCB Karyawan dalam Organisasi

Dyne *et al* (1994) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang membentuk OCB karyawan dalam organisasi, yaitu faktor personal, persepsi karyawan terhadap faktor situasional (nilai dalam lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan) serta persepsi karyawan terhadap *positional factor*. Penjabaran faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- (a) Faktor Personal yaitu faktor yang berhubungan dengan keadaan efektif karyawan akan kepuasan dengan dimensi pekerjaannya. Kepuasan individu terhadap dimensi pekerjaan merupakan sikap positif terhadap pekerjaan. Apabila individu puas, maka individu akan memiliki keinginan untuk bekerja sama dan keinginan untuk berkontribusi kemampuan terhadap pembentukan OCB
- (b) Persepsi Karyawan terhadap Faktor Situasional yang dipilih menjadi nilai dalam lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

(1) Nilai dalam lingkungan kerja

Persepsi karyawan terhadap nilai dalam lingkungan akan mempengaruhi timbulnya OCB, sebab apabila karyawan memandang positif kepada lingkungan dan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan tempat kerjanya seperti adanya penghargaan terhadap nilai kualitas produk dan pelayanan, mereka akan merasakan kelekatan yang lebih dan akan memberikan perilaku yang memiliki kualitas tinggi yang akan berkontribusi kepada organisasi. Adanya kepercayaan terhadap nilai organisasi maka karyawan akan merasakan bahwa keberadaannya dalam organisasi akan memberikan sesuatu yang berbeda dan bermanfaat bagi keefektifan organisasi termasuk inisiatif untuk berperilaku inovatif. Hal ini akan mampu membuat karyawan berkontribusi OCB terhadap perusahaan.

(2) Karakteristik pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki sifat *participatory tasks* akan mampu meningkatkan kesadaran serta pemahaman karyawan akan karakteristik pekerjaan, meningkatkan tanggung jawab, ketelitian dalam bekerja, yang secara aktif membangun perilaku proaktif konstruktif. Hal ini juga akan meningkatkan kepercayaan karyawan akan keterlibatan serta kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan merasakan peran lingkungan kerja dan organisasi secara emosional (Dyne *et al*, 1994). Hal ini merupakan salah satu faktor yang membentuk OCB karyawan dalam organisasi.

(c) Persepsi karyawan terhadap *positional factor*

Luthans (2005) menyatakan bahwa semakin lama individu bekerja di sebuah organisasi maka semakin tinggi persepsi bahwa individu memiliki investasi di dalam organisasi tersebut sehingga mampu memunculkan OCB. Individu yang sudah berada pada posisi pekerjaan dalam jangka waktu lama akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan semakin memahami tugas yang seharusnya dikerjakan berdasarkan tuntutan jabatannya. Dari posisi inilah akan terbentuk OCB karyawan dalam suatu organisasi.

KESIMPULAN

OCB adalah perilaku yang dilakukan seseorang yang bersifat spontan, sukarela, dan berbeda diluar diskripsi peran dan tugasnya serta tidak mendapat kompensasi secara formal dalam system reward yang memiliki kontribusi dalam peningkatan efektifitas organisasi. Organ mengemukakan dimensi OCB ada lima yaitu: *Civic Virtue*, *Spormanship*, *Conscientiousness*, *Altruism*, *Courtesy*. Greenberg mengatakan motif yang mendasari OCB adalah: motif berprestasi, motif afiliasi dan motif kekuatan. Dyne *et al*, mengemukakan faktor pembentuk OCB karyawan dalam organisasi adalah: faktor

personal; persepsi karyawan terhadap faktor situasional dan persepsi karyawan terhadap positional faktor. Sajian ini menyimpulkan pendapat Dyne *et al*, yang menyatakan ada tiga faktor yang membentuk OCB karyawan dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Bimanthama A.A. Ngurah. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Ubud dan Gianyar. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.
- Aldag, Ray & Reschke, Wayne. 1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization*. Center for Organization Effectiveness, Inc. USA.
- Dyne, V.L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. 1994. OCB: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37: 765-802.
- Foot, D.A. and Tang, T.L. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Does team commitment make a difference in self-directed team? *Management Decision*. 46 (6): 933-947.
- Greenberg, J. 1993. *Behavior in Organization*. Upper Saddle River. Prentice Hall, Inc New Jersey.
- Koopmann, Jr. Richard. 2005. The Relationship Between-Perceived Organization Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. 21: 1-9.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2007. *Organization Behavior*. Mc Graw Hill International. Boston.
- Lepine, J. A. and Johnson, D. E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87: 52-65.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Citizenship Behavior*. 10th Edition. Mc Graw-Hill International. Boston.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 76: 845-855.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. Lexington.
- Simamora H, 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Steers, R.M., L.W. Porter, and G.A. Bigley. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. 6th Ed. McGraw-Hill Companies. New York.
- Trisha, P, Ross Donohue & Helen De Cieri, 2004. *Career Stage, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Working Paper 58/04.