

DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM KINERJA ORGANISASI

Oleh:
Marita Ahdiyana
FISE UNY

Abstrak

Secara umum citizenship behavior merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi citizenship dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari citizenship behavior adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional, arena komunal, dan arena organisasional. Dalam artikel ini, citizenship behavior akan disoroti dalam dimensi organisasional (Organizational Citizenship Behavior/OCB). Organisasi akan tetap eksis bila didukung oleh karyawan yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku positif karyawan atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Kata Kunci: OCB, Dimensi OCB, kinerja organisasi

Pendahuluan

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Studi perilaku organisasi (PO), mengemukakan adanya tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok, dan struktur. Ketiga hal tersebut dipelajari pengaruhnya pada organisasi dengan tujuan untuk menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Beberapa variabel dependen dalam PO meliputi: produktivitas, absensi, *turnover*, dan

kepuasan kerja. Kemudian Robbins (2006:28-29), menambahkan dua variabel lain yaitu perilaku menyimpang di tempat kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dalam artikel ini, pembahasan akan difokuskan pada OCB. Dalam beberapa tulisan, OCB diterjemahkan sebagai Perilaku Kewargaaan Organisasional (PKO). Namun dalam artikel ini, pembahasan akan tetap menggunakan sebutan OCB. OCB merupakan aspek unik dari aktivitas individual dalam kerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas

pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai OCB.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; dalam Bienstock *et al.* 2003: 360), Robbins mengemukakan bahwa OCB

merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (2006: 31). Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal (Organ, 1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002: 505). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.* 2000: 513).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela. Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan

perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff *et al.* (2000: 513) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku *extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang dilakukan Barnard (1938) dalam Turnipseed dan Murkison (1996: 42), yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk memberikan kontribusi pada organisasi.

Dimensi OCB

Graham (1991) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002: 508) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan adanya tiga bentuk OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:

- a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
- b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Menurut Organ (1988) dalam Tang dan Ibrahim (1998: 530), OCB mempunyai lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships*.

Altruism merupakan perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan. *Civic virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. Sedangkan *sportmanships* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil. Lima dimensi OCB tersebut kemudian berkembang menjadi dua tipe OCB, yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (*conscientiousness*). *Altruisme* merupakan perilaku karyawan yang selalu membantu karyawan lainnya dalam pekerjaannya, sedangkan *conscientiousness* menunjuk pada perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian dan sifat mendengarkan kata hati, yang lebih dari sekedar *good citizen*.

Sedangkan Marshall (1950) dalam Vigoda dan Golembiewski (2001: 279), mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Karena kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, maka

dikemukakan lebih lanjut oleh Marshall bahwa esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan ketiga arena organisasional (tempat kerja), yang akan difokuskan dalam tulisan ini kaitannya dengan kinerja organisasi.

Pengukuran OCB

Pengukuran OCB telah dilakukan oleh berbagai pihak, walaupun sering masih ada kekurangkonsistenan dalam dimensi-dimensinya. Bateman dan Organ (1983) dalam Turnipseed dan Murkison (1996:42-43), mengembangkan 30 item pertanyaan yang dapat diaplikasikan pada banyak organisasi untuk mengukur OCB karyawannya. Dalam pengukuran ini, para karyawan/anggota organisasi sebagai responden secara langsung diminta untuk berpikir dan sekaligus mengindikasikan derajat masing-masing pernyataan sebagai cerminan karakteristik masing-masing karyawan secara individual. Selain 30 item pertanyaan OCB, ditambahkan pula pertanyaan apakah para karyawan “menghasilkan lebih banyak hasil kerja dibandingkan banyak karyawan lain” yang dimasukkan sebagai sebuah variabel indeks untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor OCB dan perilaku yang ada dalam deskripsi

peran seorang karyawan. Berikut ini adalah 30 Item Pernyataan yang

digunakan Bateman dan Organ untuk Mengukur OCB:

Tabel 1.
OCB Items

Factor	Factor Loading		
	1	2	3
<p>Factor 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comes up with new, original ideas for handling work 2. Trains or helps others to perform their jobs better 3. Takes a personal interest in other employees 4. Acts cheerfully 5. Co-operates well with those around him/her 6. Exhibits punctuality in arriving at work on time in the morning and after breaks 7. Seeks others' help when he/she needs it 8. Makes positive statements about his/her immediate superior 9. Makes constructive statements about the department 10. Exhibits punctuality in carrying out his/her responsibilities 11. Has people go to him/her for assistance 12. Goes out of his/her way to protect other employees 			
<p>Factor 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Makes sure that things are neat, clean and orderly 14. Resists influence from others, including the boss 15. Exhibits poor work quality 16. Starts arguments with other employees 17. Talks about wanting to quit his/her job 18. Wastes material or harms organizational property 19. Goes out of his/her way to protect organizational property 			

<p>Factor 3</p> <p>20. Acts impulsively, on the spur of the moment</p> <p>21. Has ups and downs in mood</p> <p>22. Critically finds fault with other employees</p> <p>23. Tries to look busy doing nothing</p> <p>24. Expresses resentment at being given orders</p> <p>25. Loses touch with things going on around him/her</p> <p>26. Exhibits annoyance with other employees</p> <p>Not significant variables</p> <p>27. Takes undeserved work breaks</p> <p>28. Complains about insignificant things at work</p> <p>29. Purposefully interferes with someone else doing their job</p> <p>30. Conscientiously follows organizational rules</p>	
--	--

Sumber: Bateman dan Organ (1983) dalam Turnipseed dan Murkison (1996: 43)

OCB merupakan perilaku bebas yang tidak merupakan tugas formal dari seorang karyawan, namun sangat mendukung efektivitas fungsi organisasi. Menurut Robbins (2001) dalam Appelbaum *et al.* (2004: 22-23), karyawan dikatakan mempunyai OCB yang baik jika menunjukkan beberapa perilaku sebagai berikut:

1. Membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya
2. Menghindari konflik yang tidak perlu
3. Membantu karyawan lain dalam satu tim
4. Mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra
5. Menghormati semangat dan isi peraturan yang dimiliki organisasi, dan

6. Dengan besar hati mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi

Dimensi OCB dalam Kinerja Organisasi

Banyak peneliti lebih memprioritaskan studinya pada identifikasi faktor-faktor anteseden OCB, misalnya yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) serta Podsakoff *et al.* (2000) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002: 509). Namun Karambayya (1989) telah melakukan pengujian secara empiris tentang hubungan antara OCB dan kinerja organisasi. Dikemukakan bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik.

Katz (1964) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002: 505) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Pada penelitian yang dilakukan dengan studi longitudinal dengan sampel 27 restoran di AS, Koys (2001) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002: 509), menemukan bahwa OCB mempunyai pengaruh signifikan pada efektivitas organisasi. Ditambahkan lebih lanjut oleh Bolino, Turnley, dan Bloodgood bahwa OCB dapat memfasilitasi kinerja organisasi dengan "memberi pelumas" pada mesin sosial organisasi. Sedangkan menurut Organ (1988); Podsakoff dan MacKenzie (1997), dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002: 509), secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

1. mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan
2. mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik
3. mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan
4. memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja
5. lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk

memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja

6. meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi
7. meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan Somech (2005 : 420) pada 983 guru SMP dan SMA di Israel menunjukkan bahwa, OCB yang dimiliki para guru sangat berpengaruh pada partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Van Dyne et al. (1994) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002 : 512), bahkan sudah mengembangkan kerangka hubungan antara OCB, modal sosial, dan kinerja organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi OCB meliputi loyalitas, kepatuhan, partisipasi fungsional, partisipasi sosial dan partisipasi advokasi, berinteraksi dengan modal sosial yang dimiliki organisasi yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008) juga mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB secara individual pada anggota organisasi. Sedangkan Spector (1997), dalam Robbins dan Judge (2008:105) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Sementara itu Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau

lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Sehingga organisasi dapat mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Karena ada karyawan yang dengan suka rela membantu teman lain, tetapi ada juga pribadi yang harus didorong terlebih dulu oleh organisasi. Dalam seleksi karyawan pun, organisasi bisa memilih karyawan yang mempunyai kepribadian positif..

Penutup

Berdasarkan pembahasan di atas, OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sehingga seharusnya organisasi memberikan perhatian lebih pada OCB anggotanya untuk lebih mendukung ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagai perilaku *extra-role*, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Sehingga organisasi dapat mengaplikasikan hal tersebut dalam seleksi karyawan, mendorong karyawan berlaku positif, dan penilaian kinerja karyawan. Dengan berbagai pengaruh positif dimensi OCB pada organisasi, organisasi semestinya dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendukung OCB anggota organisasi dalam berbagai aktivitas kelembagaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, D.W. (2008). *Perilaku Kewargaan Organisasional*. Error! Hyperlink reference not valid.? page=rilis&artikel=1112. Diakses tanggal 15 Juli 2009.
- Appelbaum, S., et al. (2004). "Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust" *Management Decision*, Vol. 42 No. 1, 2004 pp. 13-40
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., dan Smith, R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality". *Journal of Services Marketing*, Vol 17 No. 4, 2003 pp. 357- 378
- Bogler, R., dan Somech, A. (2005). "Organizational Citizenship Behavior in School. How Does it Relate to Participation in Decision Making?". *Journal of Educational Administration*, Vol. 43 No. 5, 2005 pp. 420-438
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future

- Research". *Journal of Management*, 26 (3): 513-563
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA
- Robbins dan Judge (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet. 12*. Jakarta: Salemba Empat .Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses tanggal 15 Juli 2009
- Tang, L.T., dan Ibrahim (1998). "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East". *Public Personnel Management*, Vol. 27, 4:529-551
- Turnipseed, D., dan Murkison, G. (1996). "Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace". *Leadership and Organization Development Journal* 17/2 [1996] 42-47 13-40
- Vigoda, E., dan Goliembiewski, R.T. (2001). "Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism. A Theoretical Framework and Challenge for Governance". *American Review of Public Administration*. Vol. 31 No. 3. September 2001 273-295
- Zurasaka, A. (2008). *Teori Perilaku Organisasi*. tanggal 15 Juli 2009

Biodata

Marita Ahdiyana, M.Si. adalah salah satu staf pengajar pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta