

## **ORGATIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) : ASPEK DARI AKTIVITAS INDIVIDUAL DALAM BEKERJA**

Patricia Dhiana Paramita<sup>\*</sup>)

### **Abstrak**

*Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. OCB merupakan suatu perilaku, oleh karena itu, sebenarnya OCB didasari oleh suatu motif atau nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada reward dan punishment yang bersifat eksternal. OCB memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi, karena arti dari citizen itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku OCB tidak terdapat pada job description karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis, sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.*

**Kata kunci : OCB (Organizational Citizenship Behaviour)**

### **I. PENDAHULUAN**

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Studi perilaku organisasi (PO), mengemukakan ada 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 menambahkan dua variabel lain, yaitu perilaku

---

<sup>\*</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

menyimpang di tempat kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( 2006 : 28-29).

OCB merupakan aspek yang 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 ( Robbins dan Judge 2008: 40).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *direward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe. 1997:1).

## **II. PEMBAHASAN**

### **2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Organ (1988:87) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa

meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sementara itu Van Dyne, dkk (1995:218) yang mengusulkan konstruksi dari ekstra- *role behavior* (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Organ (1997:99) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, peran pekerjaan bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intensi aktor adalah untuk menguntungkan organisasi.

Borman dan Motowidlo (1993:92) mengkonstruksi *contextual behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela, *reward* atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis.

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 (*extra 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.

Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff (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.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan :

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal

## **2.2. Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali telah diajukan oleh Organ (1988:), yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison, dkk, 2001:2) :

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan 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 standart 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.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997:4-5).

Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut :

Dimensi 1 : *Altruism* - perilaku membantu orang tertentu

Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan, membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2 : *Conscientiousness* - perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan selalu tepat waktu setiap hari, tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan, datang segera jika dibutuhkan, tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi 3 : *Sportmanship* – kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Dimensi 4 : Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi

Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5 : Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun adanya perubahan- perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman- pengumuman organisasi dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Sedangkan Graham ( 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 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 serta 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.
  - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif.
  - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan.

### **2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB**

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008:78) mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector (1997:79), dalam Robbins dan Judge (2008:105) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan.

Organ (1995:89) dan Sloat (1999:46) dalam Zurasaka (2008:46) telah 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
6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008:59), 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.

### **2.4 Motif-motif yang Mendasari OCB**

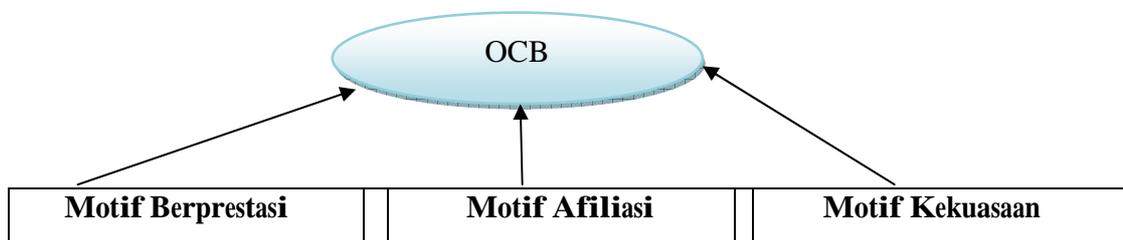
Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu dari pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya.

Menurut McClelland (2005:69), manusia memiliki tiga tingkatan motif, antara lain :

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara serta memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar berikut menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif.

**Gambar 2.1**  
**Model OCB Berdasarkan Motif**



<p>Menunjukkan OCB berarti:</p> <p>a. kesempurnaan tugas b. kesuksesan organisasi</p> <p>Teori-teori : Model kepuasan/ keadilan</p> <p>Traits : <i>Conscientiousness, Protestant work ethic. Rural background. field dependence a "doer "</i></p>	<p>Menunjukkan OCB berarti:</p> <p>a. pembentukan dan pemeliharaan hubungan b. penerimaan persetujuan</p> <p>Teori-teori : Model Komitmen</p> <p>Traits : Berorientasi pada pemberian pelayanan, kepercayaan, persetujuan, keterbukaan, perasaan positif, spirit menjadi orang yang menyenangkan'</p>	<p>Menunjukkan OCB berarti:</p> <p>a. mendapatkan kekuasaan dan status b. menghadirkan kesan positif c. kesuksesan organisasi</p> <p>Teori-teori : Model Impression Management</p> <p>Traits : <i>Machiavellian, self monitor, political sawy</i></p>
---	---	---

Sumber :McClelland (2005:69)

### Paradigma 1: OCB dan Motif Berprestasi

OCB dianggap sebagai alat untuk prestasi tugas (*task accomplishment*). Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan akan dapat mempengaruhi orang lain berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas, proyek, tujuan atau misi. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

Masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan tetap menunjukkan OCB selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada *performance* pribadi masyarakat, tujuan tugas yang telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Sering OCB dianggap sebagai hal yang kecil yang harus dilakukan oleh seseorang, tetapi tidak seorang pun diarahkan untuk melakukannya. Karena itu sebagian besar orang mengabaikannya. Masyarakat yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan *performance* OCB sebagai suatu kontribusi yang unik terhadap unit kerja, membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien (Organ, 1988).

Jika tidak seorangpun menunjukkan hal-hal kecil dalam suatu organisasi dan efisiensi akan menurun demikian juga kemungkinan kesuksesan tugas. Hasil OCB juga terletak pada usaha pribadi seseorang secara umum menolong karyawan lain, mempercepat *performance* tugas, berkomunikasi membawa apresiasi langsung dan partisipasi dalam rapat secara langsung mendukung strategi yang lebih baik. Dengan mewujudkan OCB juga mungkin meningkatkan derajat kepuasan instrinsik. Terdapat beberapa variasi tingkatan OCB dipandang sebagai definisi yang jelas. Beberapa OCB menolong karyawan lain, bersungguh-sungguh atau loyal, dan memberikan ide-ide akan menjadi sangat jelas ketika perilaku-perilaku tersebut dibutuhkan. Perilaku-perilaku yang lain, seperti komunikasi dengan orang-orang di departemen yang lain atau menggunakan kesabaran, mungkin sedikit kurang jelas. Namun masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan OCB seolah-olah hal ini dibutuhkan untuk kesuksesan tugas. Masyarakat yang berorientasi pada prestasi termotivasi untuk memperbaiki *performance* di masa yang akan datang dan berusaha keras untuk sukses. Karyawan mengharapkan perlakuan yang adil dan penuh perhatian dari manajer maupun orang lain. Ketika *feedback* tidak memberikan yang diharapkan, tidak akurat atau tidak adil, ada kemungkinan masyarakat yang berorientasi pada prestasi kehilangan ketertarikan untuk menampilkan OCB.

Dari sisi yang lain, masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan dipandang sebagai orang yang bertindak. Masyarakat yang berorientasi pada prestasi mungkin memiliki pandangan yang holistik tentang tugas beserta komponennya sehingga betul-betul sadar tentang apa yang butuh dikerjakan

## **Paradigma 2 : OCB dan Motif Afiliasi**

Van Dyne, dkk (1995:43) menggunakan istilah "afiliatif sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama. Istilah sederhananya adalah karyawan yang "berorientasi pada orang", berusaha melayani orang lain. Motif

afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain.

Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena mereka membutuhkan bantuan atau menyampaikan suatu informasi, karena hal tersebut menguntungkan penerima. Masyarakat ini akan bersungguh-sungguh karena seseorang (atasan ataupun pelanggan) membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanyak perhatian tentang keuntungan yang diterima oleh orang lain. Mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB (William & Anderson, 1991:57). Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok. Selama masyarakat tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, OCB akan tetap berlanjut.

Pada masyarakat yang berorientasi pada afiliasi pemberian pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi (Kohlberg, 1969:45).

### **Paradigma 3 : OCB dan Motif Kekuasaan**

Pandangan OCB yang paling kontroversial adalah yang berkaitan dengan *impression management* (Bolino, 1999; Eastman, 1994; Morisson, 1994:58). Namun kontroversi tersebut akan lebih mudah dipahami ketika OCB dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati yang berasal dari berbagai motif, tidak hanya sekedar intensi altruistik. Di satu sisi terdapat perilaku organisasi yang mendukung organisasi di sisi yang lain adalah pelayanan diri (*self-serving*). Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi.

Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karir seseorang.

Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi adalah agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Penampakan arena yang mengelilingi OCB akan menjadi faktor penentu munculnya OCB.

## **2.5 Manfaat OCB dalam Perusahaan**

Dari hasil penelitian-penelitian Podsakoff dan MacKenzie (dalam Elfina P, 2003 : 5-6), dapat disimpulkan manfaat OCB dalam suatu perusahaan sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
  - a. karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut
  - b. seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
  - a. karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
  - a. jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan

- b. karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c. karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a. keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
  - b. karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok
  - b. menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan

6. OCB meningkatkan kemampuan suatu organisasi untuk menarik serta dapat mempertahankan karyawan terbaik
  - a. perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik
  - b. memberi contoh pada karyawan lain dengan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh, karena permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
  - a. membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
  - b. karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
  - a. karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat
  - b. karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
  - c. karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### III. PENUTUP

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.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. 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.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, D.W., 2008. *Perilaku Kewargaan Organisasional*. <http://www.ugm.ac.id/index.php?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
- [http://books.google.co.id/books?id=IwrWupB1rC4C&pg=PA40&lpg=PA40&dq=perilaku+kewargaan+organisasional&source=bl&ots=i6ly5w997Y&sig=tVtvQ3E6Qyr32\\_PDigI2Donj2ko&hl=id&ei=QzFhS7ukDsQHkQWxr5HtCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAkQ6AEwATgK#v=onepage&q=perilaku%20kewargaan%20organisasional&f=false](http://books.google.co.id/books?id=IwrWupB1rC4C&pg=PA40&lpg=PA40&dq=perilaku+kewargaan+organisasional&source=bl&ots=i6ly5w997Y&sig=tVtvQ3E6Qyr32_PDigI2Donj2ko&hl=id&ei=QzFhS7ukDsQHkQWxr5HtCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAkQ6AEwATgK#v=onepage&q=perilaku%20kewargaan%20organisasional&f=false). 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 & Organization Development Journal . 17/2 [1996] 42-47 13-40
- Zurasaka, A., 2008. *Teori Perilaku Organisasi*, <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>. Diakses tanggal 15 Juli 2009