

# ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI SALAH SATU PENENTU PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Sunardi Ginting

Email: gintingsunardi@yahoo.co.id  
STIE Widya Dharma Pontianak

## Abstract

*The influence of employee Organizational Citizenship Behavior (OCB) on service quality is very essential. Those, who have a better OCB, are intrinsically motivated to work seriously without thinking of appreciation from their organizations. Realization of this intrinsic motivation will bring about a true satisfaction in daily work. Abraham H. Maslow classifies OCB as a part of the needs of self-actualization, meanwhile, Clayton Alderfer categorizes it as a need for personal growth. The highest rank of human needs, i.e., the needs of self-actualization and personal growth motivate human beings to sacrifice themselves for others. The level of OCB can be seen in human beings' consciousness, altruism, civic virtue, sportsmanship, courtesy, cheerleading, and teamwork. The positive impacts of OCB are including willing to join and stay, dependable role performance, innovative and spontaneous behavior. OCB is influenced by organizational culture and atmosphere, personality, inner disposition, personal perception of a relationship between leaders and workers, a length of service and human sexuality.*

**Kata-kata Kunci:** *Organizational citizenship behavior*, derajat OCB, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan konsep berpikir dan pola perilaku kerja, yang menggambarkan kesediaan karyawan terlibat melebihi peran formalnya. Kesediaan ini sifatnya spontan, tanpa ada kewajiban dan keharusan. Kesediaan hanya diganjar secara intrinsik tanpa ganjaran formal dari perusahaan. Imbalan intrinsik ini akan berdampak pada perasaan puas dan mengakibatkan dorongan berperilaku positif akan semakin menguat. Robbins (2003) dalam teori penguatan mengatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.

OCB akan berdampak positif bagi kinerja organisasi dan karyawan secara pribadi. Manfaat bagi organisasi dirasakan karena karyawan mempunyai kesediaan untuk melakukan pekerjaan melebihi standar yang ditetapkan, membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menyambut dan mengarahkan karyawan baru ke *job description* mereka, perilaku rela berkorban demi kepentingan bersama, sehingga kinerja dan produktivitas akan meningkat.

Melihat dampak positif itu, maka konsep OCB perlu dikaji secara lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhinya. Pemahaman akan faktor-faktor ini akan memberi panduan bagi peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

## Konsep Dasar *Organizational Citizenship Behavior*

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang sangat prinsipil bagi peningkatan kinerja organisasi. Keterlibatan itu tidak cukup hanya sebatas kesediaan melaksanakan tugas yang tertera pada *job description* masing-masing. Keterlibatan sebatas *job description* menggambarkan keterlibatan yang rendah dari seorang karyawan terhadap perusahaannya, karena hanya berusaha memenuhi kewajiban-kewajiban yang tertera pada perjanjian kerja. Kesediaan dalam membantu karyawan baru, rekan kerja yang mengalami kesulitan, menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan,

memberi pelayanan personal yang lebih dari yang digariskan inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organ dalam Podsakoff *et al.*, (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan memilih aktivitas-aktivitas yang tidak tertera secara eksplisit dalam *job description* dan sistem *reward* secara formal tapi memberi kontribusi positif bagi peningkatan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Setiap perilaku karyawan dalam rangka memperbaiki kinerja pribadi seperti melakukan pengembangan diri, mengikuti pelatihan-pelatihan, mengeksplorasi kemampuan pribadi yang belum dioptimalkan, mempelajari pekerjaan orang lain secara sukarela dengan harapan akan memperbaiki kinerja orang lain secara individual atau organisasi secara menyeluruh merupakan bentuk-bentuk nyata dari OCB.

Moorman (1991) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku kerja yang sesuai dengan kehendak hati, tidak berhubungan dengan suatu sistem formalitas organisasi dan secara bersamaan meningkatkan keberhasilan fungsi suatu organisasi. OCB membantu karyawan mengubah situasi organisasi yang formal menjadi lebih santai, lebih nyaman bekerja sama dengan tekanan egoisme yang rendah. Hal ini bisa terjadi karena mereka lebih menekankan kemajuan bersama daripada sekedar tuntutan formal organisasi. Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan individu-individu berperilaku fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro sosial.

Aldag dan Resckhe (1997) melihat *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini meliputi perilaku suka 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. OCB tidak didorong oleh kebutuhan materi tapi lebih kepada faktor kepuasan secara psikologis.

Williams dan Anderson dalam Diefendorff *et al.* (2002) menyatakan bahwa tindakan-tindakan OCB dari seorang karyawan akan membawa dampak pada kinerja organisasi secara positif, seperti karyawan yang hadir lebih awal dan bekerja melebihi jam kerja yang sudah ditentukan, karyawan yang bekerja dengan ketaatan penuh kesadaran akan pentingnya nilai-nilai positif dan disiplin kerja, memberikan pelayanan yang lebih baik bagi konsumen. Sedangkan manfaat yang kedua, OCB memberi kontribusi bagi perbaikan kinerja individu lain yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, seperti ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan, seorang senior memotivasi secara sukarela karyawan juniornya, ketika seorang senior membagi pengetahuan dan pengaruh positif bagi pengembangan diri juniornya. Hal ini akan memperbaiki kinerja karyawan lain, yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh.

Clayton Aldelfer dalam Robbins (2006) menyatakan bahwa kebutuhan manusia dapat dibagi menjadi tiga, yaitu 1) Kebutuhan teras (*existence*), 2) Keterhubungan (*relatedness*), dan 3) Pertumbuhan (*growth*). OCB merupakan kebutuhan untuk terus bertumbuh (*growth*) sebagai bagian dari hasrat intrinsik dari setiap individu. Pemenuhan kebutuhan ini akan mendorong seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaannya, karena mempunyai kesempatan untuk menjadi berarti bagi rekan kerja, mempunyai kesempatan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan kemampuan ke bidang-bidang kerja yang baru, mempunyai kesempatan untuk bertumbuh menjadi lebih baik. Kebutuhan bertumbuh itu sendiri merupakan hal yang prinsip yang mendorong seseorang tetap bertahan.

OCB tampak jelas berbeda dengan perilaku in-role. Perilaku in-role adalah perilaku yang selalu dihubungkan dengan *reward* dan *punishment*. Apabila perilaku in-role-nya baik maka seorang karyawan akan mendapatkan *reward*, apabila berkinerja kurang dari peran in-role maka yang bersangkutan akan dikenakan sanksi. Peran in-role itu sendiri adalah perilaku sebatas tuntutan *job description*. OCB tidak terhubung ke *reward* dan *punishment*. Seseorang tertarik melakukan dan meningkatkan perilaku OCB semata-mata

karena dorongan intrinsik yang menghasilkan kepuasan pribadi. Apabila individu tidak melakukannya sebenarnya tidak ada hukuman apa-apa atau konsekuensi negatif apapun yang akan mereka tanggung. OCB hanya bisa dilakukan oleh orang-orang yang berkeyakinan bahwa keberhasilan mereka akan berarti apabila ditunjang oleh keberhasilan yang seimbang dari orang-orang di sekitarnya.

### **Pengukuran Derajat OCB Karyawan**

Setiap karyawan mempunyai level OCB yang berbeda. Pengenalan level ini akan membantu kita mendorong karyawan ke arah yang lebih baik. Para ahli mencoba memaparkan beberapa indikator yang bisa dijadikan ukuran OCB karyawan. Graham dalam Bolino *et al.* (2002) menyatakan ada tiga dimensi pengukuran derajat OCB karyawan:

1. *Obedience*. Kesiediaan seseorang menaati aturan, standar operasional prosedur dan kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan organisasi. *Obedience* itu sendiri tampak dari perilaku karyawan yang hadir di tempat kerja lebih awal dari yang ditentukan, pemeliharaan peralatan yang lebih baik dari yang lain, pelaksanaan dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
2. *Loyalty*. *Loyalty* tampak pada saat karyawan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi ketika terjadi konflik kepentingan, menjaga kerahasiaan perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, tampil menjadi pembela perusahaan apabila ada konflik dengan pihak lain.
3. *Participation*. Partisipasi karyawan tampak pada saat mereka bersedia menunjukkan keterlibatan penuh dalam berbagai aspek kehidupan organisasi termasuk mencari informasi-informasi penting, bertindak kreatif, inovatif, dan juga proaktif atas berbagai masalah pekerjaan demi kemajuan organisasi. Perilaku ini muncul secara spontan pada saat diperlukan sebagai bentuk keterlibatan pribadi yang mendalam pada pekerjaan dan organisasinya.

Karyawan dengan derajat OCB yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kinerja yang positif dengan pola-pola perilaku bertindak melebihi apa yang dituntut oleh organisasi secara formal. Organ dalam Diefenderoff *et al.* (2002) menyatakan bahwa dimensi OCB bisa dilihat dari lima sudut pandang.

1. *Conscientiousness*. Sikap berhati-hati, mendengarkan kata hati, sehingga mempunyai kecenderungan berperilaku tepat waktu, menghasilkan output yang secara kuantitas dan kualitas melebihi standar, tingkat kehadiran di tempat kerja di atas rata-rata.
2. *Altruism*. Sikap mengutamakan kepentingan pihak lain, sehingga cenderung bertindak spontan dalam membantu rekan kerja, bawahan, atau orang lain yang mengalami kesulitan kerja tanpa harus mendapatkan imbalan baik secara formal maupun non formal.
3. *Civic virtue*. Kebajikan dalam membangun dan mengelola isu-isu positif demi kemandirian dan kinerja organisasi secara menyeluruh.
4. *Sportsmanship*. Sikap sportif, berpandangan positif, berusaha melihat manfaat atau hikmah dari setiap kejadian, mudah menerima kenyataan dan berusaha menyikapinya secara positif, sehingga kehadirannya di antara rekan-rekan kerja cenderung membawa pengaruh positif dan membuat masalah terkesan menjadi lebih mudah.
5. *Courtesy*. Sikap sopan santun dan rasa hormat, menghargai perbedaan dan berusaha mencegah muncul dan berkembangnya masalah dengan sikap yang proaktif.

Pendapat Organ yang dikutip Potosakoff dan Mackenzie (1994) ada tiga dimensi lain yang bisa digunakan untuk melihat tingkat OCB seorang karyawan, yaitu:

1. *Peacekeeping*. Sikap berdamai dengan membangun hubungan interpersonal yang lebih harmonis yang berfungsi sebagai penyeimbang dalam hubungan sosial di tempat kerja.
2. *Cheerleading*. Sikap menyemangati dengan kesediaan mendorong rekan kerjanya mencapai kinerja yang lebih tinggi.
3. *Teamwork*. Sikap kerjasama yang dicerminkan kemampuan seseorang mengidentifikasi diri sebagai bagian dari kelompok dengan cara berperilaku sesuai dengan norma-norma kinerja kelompok.

Katz dan Kahn *et al.*, (2003) melihat perilaku kooperatif sebagai dampak dari tingginya OCB: *Willing to joint and stay, Dependable role performance, Innovative and spontaneous behavior*

1. *Willing to joint and stay*: Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi.
2. *Dependable role performance*: Perilaku kerja yang dapat dipercaya yang ditunjukkan melalui dorongan memperbaiki kinerja kuantitatif dan kualitatif serta pelayanan yang melebihi yang ditetapkan.
3. *Innovative and spontaneous behavior*: perilaku yang cenderung inovatif dan spontan ketika organisasi atau rekan kerja mengalami kesulitan.

### **Konsep Kinerja kerja Karyawan**

Kinerja kerja karyawan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam perbaikan kualitas dan kuantitas output perusahaan. Hal ini akan tampak dari perbaikan pelayanan kepada konsumen pemeliharaan peralatan, percepatan penyelesaian tugas, kualitas kerja sama. Kinerja kerja karyawan menggambarkan gabungan dari berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan, proses dan hasil kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja tidak bisa diukur dari hasil semata, karena sebagai standar tunggal. Kinerja kerja itu merupakan gabungan dari berbagai aspek, mencakup kemampuan karyawan memahami pekerjaannya, aturan, nilai-nilai bersama, standar operasional prosedur perusahaan, kesediaan mengeluarkan upaya yang dilakukan dan kesempatan yang dapat dilihat dari output yang dihasilkan. Kinerja berarti melihat tindakan dan hasil sebagai dua hal yang tak terpisahkan, karena kinerja itu menunjukkan capaian perusahaan baik dari sisi kuantitas kualitas dan waktu.

McCloy, *et al.*, (1994) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Motowildo dan Van Scotter (1994) mengatakan kinerja mengacu pada hasil-hasil yang diperoleh dari tugas-tugas substantif yang membedakan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan orang lainnya serta meliputi aspek-aspek yang lebih teknis mengenai kinerja. Bernadin dan Russel (1998) kinerja merupakan satu catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi kerja atau kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Rotundo and Saxclett (2002), kinerja kerja adalah semua tindakan-tindakan atau perilaku-perilaku yang dikontrol oleh individu yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tindakan-tindakan tersebut bisa dibagi menjadi tiga yang terdiri dari:

1. Kinerja tugas (*task performance*) yaitu kemampuan seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagaimana yang tercantum dalam job descriptionnya.
2. Kinerja keanggotaan (*citizenship performance*) adalah kemampuan seseorang terlibat secara penuh dan berpartisipasi aktif membangun organisasi bahkan dalam politik organisasi dalam rangka memperbaiki keadaan dan kinerja organisasinya supaya mempunyai citra yang lebih baik di mata stakeholder.
3. Kinerja kontraproduktif (*counter productive performance*) adalah tindakan-tindakan seseorang baik disadari maupun tidak disadari yang dapat merusak citra pribadi sebagai anggota organisasi sekaligus merusak citra organisasinya. Dari pandangan ini kita bisa melihat kinerja dari sisi kuantitas kualitas maupun waktu,



dalam arti hasil dan proses merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaannya

Setiap organisasi bahkan kelompok berkinerja tinggi, pada umumnya memiliki norma kinerja. Robbins (2006) menjelaskan bahwa norma merupakan standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh para anggota kelompok. Norma itu sendiri akan menentukan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja kelompok. Beberapa norma yang lazim dipakai Robbins (2006):

1. Norma Penampilan: mencakup pakaian yang pantas, kesetiaan pada kelompok kerja atau organisasi, kapan harus terlihat sibuk dan kapan boleh tampak bersantai bersama.
2. Norma tata sosial: norma yang mengatur tata interaksi sosial antar anggota dalam kelompok dan antar anggota organisasi.
3. Norma alokasi sumber daya: menjelaskan bagaimana pembagian hasil bagi setiap anggota kelompok dan alokasi atas fasilitas yang tersedia.

### **OCB Dalam Kaitannya dengan Kinerja Karyawan**

Pada umumnya OCB berpengaruh pada kinerja karyawan secara individual dan organisasi secara menyeluruh. Pengujian empiris yang dilakukan oleh Karambaya (1989) memaparkan bahwa "Karyawan yang bekerja pada organisasi yang berkinerja tinggi mempunyai OCB yang lebih baik dibanding dengan karyawan yang bekerja pada organisasi yang berkinerja rendah"

Salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan, adalah melalui peningkatan OCB. Organ (1995) dan Sloat (1999) yang dikutip Zurasaka (2008), melihat ada beberapa faktor yang memengaruhi OCB, yakni:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi pribadi terhadap dukungan organisasi
4. Persepsi atas hubungan atasan dengan bawahan
5. Masa kerja
6. Jenis kelamin

### **Budaya dan Iklim Organisasi**

Budaya menggambarkan kesamaan pandangan dari anggota organisasi atas berbagai aspek-aspek yang dianggap penting dan secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja kerja mereka. Robbins (2001) budaya organisasi mengacu pada satu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota, yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya. Moeliono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya kerja ini sering juga disebut sebagai budaya manajemen atau budaya korporat.

Perbedaan penerapan budaya akan berdampak pada perbedaan perilaku dan kinerja organisasi. Pemahaman dan penerapan budaya korporasi dengan baik akan menghantar karyawan pada kinerja yang lebih tinggi, konflik yang lebih fungsional, dorongan untuk berhenti akan menurun karena setiap orang paham apa yang boleh dan tidak boleh dalam organisasinya, merasa nyaman tinggal bersama kelompoknya. Schein (1991) menyatakan pemahaman dan penerapan budaya korporat bisa dibagi menjadi tiga tingkatan, yang terdiri dari:

1. *Basic Assumption*: pemahaman budaya sebatas pendapat atau keyakinan yang mendasari perilaku dan tindakan seorang karyawan, dalam arti bagaimana seharusnya mereka berinteraksi terhadap alam, tumbuhan, lingkungan, sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

2. *Value*: pemahaman budaya yang sudah diwujudkan dalam bentuk perilaku dan tindakan sehari-hari. Pemahaman ini membawa karyawan pada perilaku yang selaras dengan nilai-nilai dan budaya korporasinya.
3. *Artifact*: satu bentuk perwujudan pemahaman dan pelaksanaan budaya melebihi apa yang digariskan secara tertulis oleh korporasi. Perilaku mereka merupakan panutan bagi karyawan lain dan sumber inspirasi bagi organisasi untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Bentuk lain daripada artifact ini adalah teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar, dilihat tapi sulit untuk ditirukan.

Pemahaman dan aplikasi budaya korporasi sendiri bisa dilihat dari berbagai karakteristik Robbins (2001):

1. Inovasi dan pengambilan risiko: menggambarkan sejauh mana organisasi secara sistematis mendorong dan menghargai munculnya inovasi dan keberanian mengambil risiko dari para karyawan.
2. Perhatian ke rincian: menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap cermat dan peduli pada satu proses dan hasil yang rinci, tidak semata-mata bertindak praktis mengejar hasil.
3. Orientasi hasil: menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan berorientasi pada hasil bukan proses.
4. Orientasi orang: menggambarkan sejauh mana organisasi melalui para manajer memberi perhatian atas aspek-aspek perbedaan individual dalam pengambilan keputusan.
5. Orientasi tim: menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan bekerja dalam team dengan ganjaran-ganjaran positif.
6. Keagresifan: menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong munculnya situasi kerja yang kompetitif diantara karyawannya.
7. Kemantapan: menggambarkan sejauh mana organisasi berusaha mempertahankan situasi atau sisten yang sudah ada dan berjalan secara berkesinambungan, tanpa berpikir untuk melakukannya dengan cara yang baru.

Pemahaman dan penerapan budaya korporat sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja bersama. Schein (1991) ada dua fungsi budaya organisasi:

1. Mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternal melalui pemahaman yang mendalam atas misi, strategi, tujuan, cara dan teknik evaluasi kinerja.
2. Mengatasi berbagai masalah integrasi internal dengan meningkatkan kemampuan organisasi memaknai secara seksama model komunikasi, istilah-istilah yang sering digunakan, kebiasaan-kebiasaan formal atau informal, sistem kerja, sistem imbalan, aturan-aturan, serta sanksi hukuman atas pelanggaran aturan.

Robbins mengemukakan satu model keterkaitan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dengan pernyataan bahwa budaya yang kuat akan menghantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi kepada kepuasan kerja yang rendah. Organ (2005), terdapat bukti kuat yang menghubungkan budaya dalam kaitanya dengan pembentukan OCB.

### **Kepribadian dan Suasana Hati**

Kepribadian akan sangat menentukan apa yang dilakukan dan bagaimana seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain. Banyak para ahli mendefinisikan kepribadian dan menghasilkan definisi yang beragam. Robbins (2006; 126) mendefinisikan kepribadian sebagai jumlah total cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian akan menggambarkan bagaimana seseorang akan bekerjasama, menyelesaikan konflik dan beradaptasi dengan berbagai situasi ditempat

kerja. Perbedaan kepribadian akan menghasilkan cara bereaksi serta adaptasi yang unik. Scheneider (1964) mengartikan penyesuaian diri sebagai “suatu proses respons individu baik yang bersifat behavioral maupun mental dalam upaya mengatasi kebutuhan-kebutuhan dari dalam diri, ketegangan emosional, frustrasi dan konflik, serta memelihara keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan tersebut dengan tuntutan (norma) lingkungan.

Kepribadian itu sendiri cenderung untuk stabil konsisten walaupun sifatnya tidak permanen. Dikatakan tidak permanen karena cara kita berinteraksi seringkali berbeda pada lingkungan dan situasi yang berbeda. Robin 2006, kepribadian seorang individu, sementara umumnya mantap dan konsisten, memang berubah dalam situasi berbeda. Tuntutan berbeda dari situasi yang berlainan, memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari kepribadian seseorang. Oleh sebab itu kita tidak melihat pola kepribadian dalam keterpencilan (isolasi). Kepribadian akan bertumbuh dan berubah sesuai pertumbuhan dan kedewasaan seseorang.

Robin 2006, kepribadian itu sendiri dipengaruhi oleh tiga unsur utama yaitu keturunan, lingkungan dan situasi. Dari ketiganya keturunan merupakan penyumbang terbesar bagi pembentukan kepribadian. Robin (2006) faktor genetik mewakili sekitar 50% dari perbedaan kepribadian dan lebih dari 30% terhadap perbedaan minat terhadap pekerjaan dan hiburan. Aspek-aspek perilaku seperti rasa malu, takut, sedih, hobi dan aspek fisik seperti tinggi badan, warna kulit, warna rambut merupakan sumbangan keturunan bagi pembentukan kepribadian seseorang.

Aspek lingkungan menggambarkan kebudayaan setempat dimana kita tumbuh dan berkembang. Robbins 2006, orang-orang Amerika Utara memiliki tema-tema kerja keras, sukses, persaingan, independensi dan etika kerja protestan yang ditanamkan ke mereka melalui buku-buku, sistem sekolah, keluarga dan sahabat. Pengaruh lingkungan terhadap pembentukan kepribadian bisa melalui nilai-nilai budaya seperti musik, tari-tarian atau norma-norma keluarga, kelompok sosial dan pertemanan. Budaya yang diwariskan secara turun temurunlah yang membuat kepribadian orang Amerika Utara menjadi lebih mengutamakan kerja keras daripada jalan pintas untuk mencapai sukses.

Setiap orang berusaha menemukan situasi dan lingkungan kerja yang nyaman. Apabila hal itu tidak terjadi maka ada dua kemungkinan yang dilakukan seseorang, yaitu mengubah lingkungan atau beradaptasi dengan lingkungan ada. Adaptasi itu sendiri merupakan respon seseorang atas rangsangan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pribadi atau kelompoknya. Soeharto Heerdjan (1987) adaptasi atau penyesuaian diri adalah usaha atau perilaku yang bertujuan untuk mengatasi kesulitan dan hambatan

Adaptasi perilaku terjadi melalui satu proses, baik yang terjadi secara sadar atau secara tidak sadar. Proses adaptasi ini menurut Rogers (1974) mencakup:

1. *Awareness*: kesadaran akan adanya situasi berbeda yang menuntut perlunya melakukan adaptasi perilaku
2. *Interest*: adanya manfaat positif yang membuat kita tertarik melakukan adaptasi perilaku
3. *Evaluation*: sebuah pertimbangan yang menghasilkan kesimpulan bahwa manfaat adaptasi lebih besar daripada pengorbanannya
4. *Trial*: melakukan percobaan adaptasi
5. *Adoption*: pelaku secara sadar mengadopsi nilai-nilai lingkungan yang baru sebagai dasar berperilaku

Perpaduan unik antara aspek keturunan, lingkungan dan situasi akan menghasilkan atribut-atribut kepribadian yang menghasilkan perilaku unik tapi hampir bisa diramalkan. Robbins (2006); atribut-atribut kepribadian yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi atau perilaku karyawan di tempat kerja terdiri dari *locus of control*, *Machiavellianisme*, *self-esteem*, *self-monitoring*, *kecenderungan mengambil risiko* dan *tipe kepribadian A*.

Robbins (2006) *Locus of control* merupakan keyakinan seseorang atas letak kendali dari perilakunya. Individu dengan kendali internal tinggi meyakini bahwa merekalah tuan atas nasibnya, merekalah yang mengendalikan apa yang terjadi dalam hidup mereka, dalam arti sukses atau kegagalan lebih banyak ditentukan upaya pribadi dalam menyikapi lingkungan. Sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal meyakini sukses atau gagal mereka tergantung faktor eksternal, dalam arti apa yang terjadi dalam hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti peluang atau kemujuran.

Orang-orang yang mempunyai kendali eksternal meyakini bahwa mereka hanya memiliki sedikit kendali pada pekerjaan dan lingkungannya. Keyakinan ini akan berdampak buruk pada perilaku kerja karena menurunnya kepuasan kerja, menurunnya keterlibatan, meningkatnya kemangkiran, cenderung pasif, patuh dan menunggu pengarahan. Sedangkan individu dengan kendali eksternal tinggi meyakini merekalah yang menjadi penentu apa yang akan terjadi kedepannya, sehingga perilaku mereka cenderung lebih aktif mencari informasi sebelum mengambil keputusan, lebih termotivasi untuk berprestasi, mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk mengendalikan lingkungannya, sehingga mereka cenderung lebih dipuaskan, mangkir lebih sedikit, kesehatan lebih baik dibanding kelompok eksternal.

Terkait dengan pekerjaan, dua keyakinan ini akan membawa mereka pada bentuk pekerjaan yang berbeda. Robbins (2006) setiap pekerjaan menyajikan tuntutan yang berbeda. Kesesuaian tipe kepribadian dengan pekerjaan salah satu penentu kuat bagi kepuasan, kinerja dan keluarnya karyawan. Individu dengan keyakinan eksternal sebaiknya diarahkan untuk memasuki pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya terstruktur dengan baik, rutin, suksesnya sangat tergantung pada kepatuhan akan pengarahan orang lain. Berbeda dengan kaum internal lebih mengaharapkan pekerjaan yang menuntut adanya prakarsa, kebebasan bertindak, pemrosesan informasi yang rumit, keterlibatan yang mendalam dan proses keputusan yang tidak terstruktur.

Niccolo Machiavelli adalah seorang politikus dan pencetus konsep Machiavellianisme yang berbicara tentang bagaimana memperoleh memperluas dan menggunakan kekuasaan dengan hasil maksimal. Robbins (2006) Machiavellianisme menggambarkan derajat sejauh mana seseorang bersifat pragmatis, menjaga jarak emosional, dan meyakini tujuan dapat membenarkan cara. Individu dengan skor Machiavellianisme tinggi cenderung untuk bersifat pragmatis, menjaga jarak emosional dan meyakini tujuan atau hasil dapat membenarkan cara. Apabila cara ini berhasil, gunakanlah secara konsisten dengan suatu perspektif Mach-tinggi. Sedangkan individu dengan skor Mach rendah cenderung untuk kurang pragmatis (prosedural), sering mencampuradukkan emosi dengan profesi, lebih menekankan proses daripada hasil, lebih mudah dibujuk dan dipengaruhi, kurang tegas pada tujuan pribadi dan kurang menunjukkan ambisi.

R. Christie dan F.L. Geis tentang studies in Machiavellianisme yang dikutip Robbins (2006) kaum Mach tinggi memanipulasi lebih banyak, memenangkan lebih banyak, kurang dibujuk dan membujuk orang lain banyak dibanding kaum Mach rendah. Mereka lebih berkembang dalam situasi tatap muka langsung, pada saat aturan sangat minim sehingga bisa memanipulasi lebih banyak dan keterlibatan emosional dianggap tidak relevan dengan pekerjaan. Beberapa pekerjaan yang cocok bagi kaum Mach tinggi seperti marketing atau penjualan berkemisi yang keberhasilannya sangat dipengaruhi pendekatan pribadi, kemampuan negosiasi, aturan dan keterlibatan emosional yang minim.

Robbins (2006) Self Esteem-SE Menggambarkan sejauh mana individu memandang dirinya sebagai orang yang memiliki kemampuan, berarti, berharga dan kompeten yang berpengaruh pada sikap dan kehormatannya pada diri sendiri. SE tinggi meyakini mereka memiliki energi dan sumber daya lebih daripada yang diperlukan untuk sukses bekerja, (ekspektasi sukses lebih tinggi), lebih berarani mengambi risiko, kurang menyukai pekerjaan konvensional, manajer yang berani bertindak tidak populer, dalam bekerja lebih dipuaskan oleh pekerjaan dibanding kelompok SE rendah. Sedangkan



individu dengan SE rendah, lebih rawan dari pengaruh luar, bergantung pada penerimaan, kurang berpendirian, menjadi manajer berusaha menyenangkan orang lain daripada tindakan tidak populer, dalam bekerja kurang terpuaskan.

Pemantauan diri (*Self monitoring-SM*) Robbins (2006) Mengukur kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya pada faktor-faktor situasional yang cenderung berubah dan menuntut respon yang berbeda. SM tinggi mencirikan individu yang mudah beradaptasi, peka situasi, memasang wajah berbeda untuk orang berbeda, mampu menyajikan kontradiksi perilaku mengejutkan sebagai sosok publik dengan diri sendiri, lebih sukses untuk posisi manajerial yang menuntut peran ganda bahkan kontradiktif dibanding SM rendah. Individu-individu dengan karakteristik keperibadian SM rendah cenderung untuk tidak mampu menyembunyikan diri, memamerkan watak peribadi dalam semua situasi yang menggambarkan adanya konsistensi tinggi antara siapa mereka dengan apa yang mereka kerjakan, atau ada konsistensi tinggi dengan apa yang dipikirkan, rasakan dan reaksi mereka.

Ada beberapa pekerjaan menuntut karyawan mampu dan berani mengambil risiko terutama ketika informasi yang tersedia kurang memadai, sementara derajat keberanian mengambil risiko ini berbeda pada setiap karyawan. Tipe kepribadian A dan B menggambarkan seberapa agresif seseorang menggunakan waktu untuk mendapatkan keinginannya.

Individu dengan tipe tipe A dicirikan dengan kecenderungan perilaku kompetitif dan didesak waktu secara kronis untuk mendapatkan lebih banyak dalam waktu lebih singkat. Pola-pola perilaku yang sering muncul seperti bergerak, berjalan dan makan dengan lebih cepat, merasa tidak sabar mengikuti alur peristiwa, bergulat keras memikirkan dua hal atau lebih secara bersamaan, tidak dapat menikmati waktu luang, terobsesi angka dengan mengukur sukses dari jumlah materi, berpandangan serbasama, kurang peduli relasi dalam arti memandang dan memperlakukan semua orang dengan cara yang sama. Sedangkan tipe B cenderung lebih bisa menata perilaku supaya tampak wajar dan realistis dengan pola perilaku tidak terburu waktu dan berusaha berprestasi bersama kelompok, bekerja untuk hidup bukan ambisi, berorganisasi dan berkelompok untuk kesenangan bukan menunjukkan keunggulan pribadi, cenderung menikmati waktu luang untuk membangun relasi dan menganggap hal itu wajar, cenderung kreatif dan bisa mengatur waktu, mencoba kompromi untuk keputusan bijak, menekankan pada kualitas, profesional dan cenderung lebih sukses dan sering dipromosikan. Tipe A cenderung tampak sebagai karyawan pekerja keras, sedangkan tipe B cenderung tampak sebagai rekan kerja yang membuat orang lain merasa lebih nyaman.

### **Persepsi Atas Hubungan Atasan Bawahan**

Persepsi menggambarkan bagaimana seseorang memaknai kesan indrawi mereka. Setiap orang membangun dunianya sendiri seperti yang dipersepsikan. Robbins (2003), dunia seperti yang dipersepsikan adalah dunia yang penting dari segi perilaku. Pendapat ini menjelaskan bahwa perilaku itu lebih didasarkan pada persepsi daripada realita. Konsep perilaku menjelaskan bahwa ada keterhubungan antara persepsi dengan perilaku. Robbins (2006), Sebagian besar perilaku kita ditentukan oleh bagaimana persepsi kita atas realitas.

Membangun hubungan yang berkualitas merupakan bagian dari pembentukan persepsi positif atas dukungan atasan bagi perbaikan kinerja bawahan. Riggio (dalam Arius Kambu, 2012) kualitas hubungan atasan bawahan menggambarkan dukungan seorang atasan terhadap kinerja bawahannya. Kualitas hubungan akan sangat menentukan kepuasan dan produktivitas kerja bawahan. Miner (1988), kualitas interaksi atasan bawahan akan menentukan kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja bawahan.

Kepuasan itu sendiri akan mempengaruhi OCB seorang karyawan. (Robin dan Judge, 2008), ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bekerja secara

maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

### **Masa Kerja**

Masa kerja menggambarkan seberapa lama seseorang mengabdikan diri pada pekerjaannya. Dari sisi perilaku organisasi masa kerja ini bisa dipandang sebagai investasi seseorang pada pekerjaannya. Semakin lama seseorang bekerja di satu perusahaan, semakin mengerti situasi internal organisasinya, semakin paham aspek-aspek apa yang penting dan tidak penting bagi pengukuran kinerjanya. Pemahaman ini akan mendorong seseorang bertindak lebih aktif di tempat kerja, terutama saat organisasi mengalami masalah. Hal ini bisa terjadi karena mereka sudah mempunyai berbagai pengalaman pada masa lampau.

Masa kerja juga bisa kita hubungkan dengan aspek senioritas (Robbin 2003), semakin lama seseorang bekerja di satu perusahaan, semakin kecil kemungkinan dia mengundurkan diri, dalam artu semakin kuat dorongan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Masa kerja juga merupakan indikator yang kuat untuk menggambarkan kepuasan kerja seseorang.

### **Jenis Kelamin**

Beberapa penelitian sebenarnya tidak menemukan perbedaan perilaku kerja yang signifikan antara pria dan wanita. Akan tetapi Robbins (2003), berangkat dari beberapa penelitian psikologis menemukan bahwa, wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan berkemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan. Kepatuhan akan otoritas dan kurangnya sikap agresif mendorong seseorang untuk lebih mudah menerima kehadiran orang baru, mengarahkannya ke nilai-nilai organisasi yang sesungguhnya dan kesediaan untuk menerima kondisi organisasi.

Kesediaan melakukan pekerjaan dengan baik, bahkan lebih dari ketentuan sangat dipengaruhi oleh kesediaan menerima aturan baik formal maupun tidak formal. Kesediaan inilah yang membuat wanita lebih bersedia menolong orang lain tanpa merasa dibebani, lebih bisa menerima kehadiran juniornya sebagai rekan sejawat, bekerja sama bahkan mengalah untuk menghindari pertikaian. Morrison (dalam Vannecia Marchelle, 2013) menyakan bahwa wanita menganggap bahwa OCB sebagai bagian dari peran in-role. Wanita menganggap OCB sebagai bagian dari peran formal.

Jenis kelamin sebagai bagian dari penentu OCB, bisa kita lihat bahwa ada kecendrungan bahwa wanita mempunyai OCB yang lebih tinggi dibanding pria. Hal ini disebabkan karena kesediaan mereka mematuhi aturan dan anggapan bahwa menolong dan berbuat lebih itu merupakan bagian dari peran formal.

### **KESIMPULAN**

OCB merupakan bentuk kesediaan karyawan melebihi peran formal yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. OCB dikaitkan dengan kepuasan instrinsik, dalam prosesnya akan mengubah hubungan yang formal menjadi lebih santai, lebih nyaman bekerja sama dengan tekanan egoisme yang lebih rendah.

Beberapa dimensi perilaku yang bisa digunakan untuk mengukur OCB karyawan, antara lain: *Conscientiousness, Altruism, Civic virtue, Sportmanship, Courtesy, Peacekeeping, Cheerleading, Teamwork*.

OCB dipengaruhi oleh beberapa aspek organisasi seperti: Budaya dan iklim organisasi, Kepribadian dan suasana hati, Persepsi pribadi terhadap dukungan organisasi, Persepsi atas hubungan atasan dengan bawahan, Masa kerja, Jenis kelamin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management: Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja melalui umpan balik, Mengukur Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Selemba Empat
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., and McFall, J.B. 2004. "Personality and citizenship behavior in organizations", dalam Smith, B.S.D.B. (Ed.), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 291-316.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine and D.G. Bacrach. 2000. "Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Lengkap. Jakarta: PT INDEKS, Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2004. *Perilaku Organisasi*, Edisi Lengkap. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Press.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- <http://www.google.com/url/Fjournal.wima.ac.id%2Findex.php%2FKAMMA%2F>
- <http://id.shvoong.com/social-sciences/psychology/2177544-definisi-organizational-citizenship-behaviour-dan/#ixzz31620eWTq>
- <http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/7157>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Gordon-Allport>
- [http://orasibisnis.files.wordpress.com/2012/12/sri-porwani\\_zunaidah\\_pengaruh-budaya-organisasi-dan-gaya-kepemimpinan-transformasional-terhadap-kinerja-karyawan](http://orasibisnis.files.wordpress.com/2012/12/sri-porwani_zunaidah_pengaruh-budaya-organisasi-dan-gaya-kepemimpinan-transformasional-terhadap-kinerja-karyawan)
- [http://xa.yimg.com/kq/groups/23312255/1205878573/teori budaya organisasi](http://xa.yimg.com/kq/groups/23312255/1205878573/teori%20budaya%20organisasi)