

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN ISU GENDER

Oleh:

Ida Ayu Brahmasari

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization, although discoursed in the literature as gender-neutral, gender is deeply embedded within the concept. This paper tries to explore OCB and its dimensions and its relation to gender. A number of argumentations suggest that two dimensions of OCB (altruism and courtesy) although not exclusively, are stereotypically associated with women's behavior, while three other dimensions of OCB (sportsmanship, civic virtue and conscientiousness) highlight characteristics that are stereotypically associated with men.

Keywords: organizational citizenship behavior, altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, gender.

Pendahuluan

Ketertarikan para ilmuwan pada konsep *Organizational Citizenship Behavior* yang selanjutnya dalam tulisan ini disingkat menjadi *OCB* telah meningkat secara drastis selama beberapa tahun belakangan ini. Menurut Podsakoff *et al.* (2000). Ketertarikan untuk mengkaji variabel ini telah meluas, bukan saja datang dari bidang perilaku organisasi tetapi juga berbagai bidang lainnya, termasuk bidang manajemen sumberdaya manusia, pemasaran, administrasi kesehatan, hukum industrial dan perburuhan, manajemen internasional, psikologi militer, ekonomi dan kepemimpinan. Para praktisi dan

konsultan juga telah menunjukkan ketertarikannya pada konsep *OCB*, dan menggabungkannya ke dalam wacana yang digunakan di dalam organisasi, yang mempengaruhi proses penerimaan dan evaluasi pegawai (dalam Kark dan Waismel-Manor, 2005:2).

Pemikiran awal tentang *OCB* dipengaruhi oleh teori dan penelitian tentang perilaku pro-sosial (*prosocial behavior*) dalam bidang psikologi sosial (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:4). Dalam bidang ilmu Psikologi, dimensi-dimensi *OCB* seperti sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), kehati-hatian (*conscientiousness*), sikap sportif (*sportsmanship*), kehormatan (*courtesy*) dan kebajikan anggota (*civic virtue*) sering dikaji secara terpisah.

Sejarah tentang *OCB* dimulai pada tahun 1977 ketika Dennis Organ bermaksud membuat suatu studi untuk menjawab keingintahuannya. Pada saat itu banyak peneliti yang percaya bahwa kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas. Ternyata tidak banyak temuan empiris yang dapat mendukung kepercayaan tersebut. Dalam studinya, Organ mencoba menjelaskan dan mempertahankan pandangan populer tersebut dengan membedakan antara pengukuran produktivitas secara kuantitatif dan kualitatif yang seringkali tidak tercermin dalam produktivitas masing-masing pekerja. Pengukuran secara kualitatif dapat berbentuk perilaku seperti: saling membantu rekan kerja, mengikuti semangat dan peraturan di lingkungan kerja, serta mengakomodasi perubahan yang sering dibuat oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:62).

Pada tahun 1983, pemikiran Dennis Organ ini diangkat kembali oleh Tom Bateman dan Ann Smith dalam penelitian disertasi mereka untuk mengungkapkan dan mendalami pemikiran Organ pada 1977. Studi lain yang dilakukan oleh Bateman (Bateman dan Organ, 1983:34) dilakukan untuk mengetahui dampak dari kelebihan pekerjaan (*job overload*) terhadap sikap dan perilaku. Para peneliti tersebut menghitung kelebihan pekerjaan, sikap personal, perilaku, dan sikap suatu kelompok pekerja non-akademis di Universitas Indiana dalam dua periode waktu yang berbeda, masing-masing sekitar enam dan delapan minggu. Desain studi ini memungkinkan untuk pembuatan kesimpulan tentang arah pengaruh apakah kelebihan pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja atau sebaliknya (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:51).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Bateman dan Organ (1983) memperkenalkan konstruk *OCB* dengan menarik konsep perilaku super peran oleh Katz dan Kahn (1966). *OCB* didefinisikan sebagai “perilaku individu yang *discretionary*, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistim imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988:4). Pada tahun 1997, Organ meredefinisi *OCB* sebagai “kontribusi terhadap pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologi yang mendukung kinerja tugas.

Schuler (1980) dan Cooper, Dewe dan O’Driscoll (2002) dalam Robbins (2005:28-29) mendefinisikan *OCB* sebagai “suatu perilaku yang bebas dilakukan atau dipilih (*discretionary*)”. Perilaku *discretionary* individu dalam *OCB* menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:3) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. *OCB* bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. *OCB* baik secara langsung atau eksplisit tidak dikenal dalam system *reward* yang normal ada dalam organisasi kerja karyawan. *OCB* secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Secara keseluruhan yang dimaksud adalah jumlah perilaku seseorang sepanjang waktu dan jumlah perilaku setiap orang dalam kelompok, bagian maupun organisasi.

Menurut Mc Shane dan Von Glinov Mc Shane dan Von Glinov (2005:43), Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005:147) juga Kinicki dan Kreitner (2006:167-168), *OCB*, menunjuk pada “perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*)”. Sedangkan Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:3) mendefinisikan *OCB* “sebagai perilaku *discretionary* individu yang tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem *reward* yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif”.

OCB dianggap penting karena perilaku ini sering dijadikan bahan pembicaraan yang positif dan patut dicontoh, baik oleh kastemer, klien ataupun oleh mahasiswa, terutama ketika mereka pindah penyedia layanan (*switching service provider*). Ivancevich *et al.* (2005:47) menyitir beberapa hasil penelitian untuk mengkaji mengapa karyawan terlibat dalam *OCB* dan apa

yang dapat dilakukan untuk mendorong karyawan melakukan *OCB*, yaitu bahwa:

- 1) Tidak ada hubungan yang jelas antara *OCB* dengan kebanyakan karakteristik kepribadian. *OCB* yang lebih tinggi sering ditemukan pada karyawan yang berorientasi pada kolektivisme daripada pada karyawan yang lebih berorientasi pada individualisme.
- 2) Adanya faktor situasional tertentu yang terkait dengan *OCB*, antara lain faktor yang didefinisikan oleh karyawan maupun manager sebagai “bagian dari pekerjaan” dan faktor yang disebut “di luar peran”. Karyawan sering mendefinisikan pekerjaannya secara luas dan memasukkan aktivitas *OCB* sebagai bagian dari tugasnya, sedangkan manager mereka menganggapnya sebagai aktivitas “ekstra”. *OCB* cenderung mempengaruhi evaluasi manajerial karyawan, namun kadang-kadang diinterpretasikan sebagai upaya untuk melakukan sesuatu yang baik bagi perusahaan dan bagi kastemer.
- 3) Kepemimpinan manager yang diterima oleh karyawannya mempengaruhi *OCB*. Terutama kepercayaan antara seorang karyawan dan seorang manager dan suatu gaya kepemimpinan yang mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan diantara karyawan.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan karyawan yang akan melakukan *OCB*.

Dimensi *OCB*

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) yang membangun kerangka kerja berdasarkan teori Organ (1988) mengidentifikasi lima kategori utama *OCB* berikut:

1. *Altruism* (mementingkan orang lain): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang memiliki pengaruh membantu orang tertentu dengan masalah yang relevan dengan organisasi.
2. *Conscientiousness* (kehati-hatian): Perilaku diskresi di pihak karyawan yang melebihi persyaratan peran minimal organisasi dalam kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan lain lain.
3. *Sportsmanship* (sikap positif): Kemauan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh.
4. *Courtesy* (kehormatan): Perilaku diskresi di pihak individu karyawan yang ditujukan untuk menghindari terjadinya masalah dengan orang lain, yang berkaitan dengan pekerjaan.
5. *Civic Virtue* (kebajikan anggota): Perilaku di pihak individu yang mengindikasikan bahwa individu tersebut secara bertanggungjawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan.

Podsakoff *et al.* (1990) menggunakan 24 skala *item* yang dibangun melalui seperangkat tahapan. Dalam penelitiannya, para responden diminta untuk memberikan kesetujuan dan ketidak setujuan terhadap setiap *item* di bawah ini menggunakan 7 poin dengan berkisar antara “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju” dengan nilai tengah “netral”. *Item* yang bertanda * diindikasikan sebaliknya (*reverse*).

1. *Altruism* (mementingkan orang lain)
 - 1) Membantu orang lain yang telah absen
 - 2) Membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat
 - 3) Membantu memberi orientasi pada orang-orang baru meski tidak dibutuhkan
 - 4) Kesediaan membantu orang lain yang memiliki masalah pekerjaan
 - 5) Selalu siap untuk membantu orang lain di sekitarnya.
2. *Conscientiousness* (kehati-hatian)
 - 1) Kehadiran di tempat kerja melebihi aturan
 - 2) Tidak menggunakan waktu istirahat
 - 3) Mematuhi aturan dan peraturan perusahaan meski tidak ada yang melihat
 - 4) Menjadi salah satu karyawan yang paling berhati-hati

- 5) Yakin akan memberikan hari kerja yang sepatutnya untuk pembayaran yang patut
3. *Sportsmanship* (sikap positif)
 - 1) Menggunakan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele*
 - 2) Selalu focus pada apa yang salah, daripada sisi positif*
 - 3) Cenderung untuk membuat “*mountains out of molehills*”*
 - 4) Selalu mencari-cari kesalahan terhadap apa yang sedang dilakukan organisasi*
 - 5) Merupakan “*squeaky wheel*” (roda yang berbunyi) klasik yang selalu perlu diberi pelumas*
 4. *Courtesy* (kehormatan)

Mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain
Sadar akan bagaimana perilakunya mempengaruhi pekerjaan orang lain
Tidak menyalahgunakan hak orang lain
Mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja
Memperhatikan dampak tindakannya terhadap rekan kerja
 5. *Civic Virtue* (kebajikan anggota)
 - 1) Menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting
 - 2) Menghadiri fungsi yang tidak dibutuhkan, tetapi membantu citra perusahaan
 - 3) Mengikuti perubahan yang ada di organisasi
 - 4) Membaca dan mengikuti pengumuman, memo organisasi, dan lain lain.

Bentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku pro-sosial dalam bidang Psikologi Sosial yang relevan dengan *OCB* dapat berwujud: menolong seseorang di mal yang sedang mengambil barang-barangnya yang terjatuh; menelepon untuk membantu pengendara motor yang sedang tersesat; atau membantu seseorang yang sedang kehilangan lensa kontaknya. Perilaku pro-sosial tersebut bersifat spontan yang ditujukan untuk kepentingan individu tertentu (biasanya orang asing); tanpa tujuan imbalan ekstrinsik untuk orang yang memberikan bantuan. Perilaku pro-sosial dilakukan tanpa mengharapkan kompensasi, dan dapat dilakukan karena adanya suasana hati (*mood*), suatu norma yang diinternalisasikan, tersedianya

waktu dan/atau perbedaan individu yang stabil (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:4).

OCB dalam suatu organisasi dapat dilihat dan dirasakan ketika seseorang atau sekelompok orang dalam periode waktu tertentu melakukan hal-hal seperti berikut: membantu rekan dalam timnya; secara sukarela melakukan pekerjaan ekstra; menghindari konflik yang tidak perlu; menghargai semangat serta aturan dan peraturan organisasi/perusahaan; dan sesekali menolerir pekerjaan yang dapat menjadi beban; gangguan dan menyusahkan Robbins (2005:28-29).

Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan perilaku tersebut, yang tidak ada dalam diskripsi tugas pekerjaannya. Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang melakukan *OCB* memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi yang karyawannya tidak melakukan *OCB*. Maka dari itu, bidang perilaku organisasi menganggap *OCB* sebagai suatu variabel terikat.

Menurut Mc Shane dan Von Glinov (2005:43), aktivitas *OCB*, termasuk perilaku: membantu orang lain tanpa tujuan untuk mementingkan diri sendiri (*selfish*); berperan aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, menghindari konflik yang tidak perlu; melaksanakan berbagai tugas melebihi persyaratan peran normalnya; dan menolerir beban yang ada.

Organ (1990) dalam Kinicki dan Kreitner (2006:167-168) memberikan beberapa contoh aktivitas *OCB* seperti: pernyataan yang bersifat konstruktif untuk departemennya; ekspresi kepedulian pribadi terhadap pekerjaan orang lain; saran untuk perbaikan; melatih orang baru; menghargai semangat serta aturan rumah tangga; kepedulian terhadap properti organisasi; ketepatan dan kehadiran yang melebihi standar.

Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2006:3) dalam analisisnya tentang aktivitas *OCB* yang dilakukan oleh seseorang; menemukan beberapa bentuk *OCB*, yaitu: bantuan yang diberikan bukan merupakan bagian dari tugas pekerjaannya; bantuan yang diberikan bersifat spontan; tindakannya tidak mendapatkan imbalan dari sistem imbalan yang ada dalam organisasi secara formal; bantuannya memberikan kontribusi dalam skala kecil terhadap berfungsinya kelompok dan lebih luas lagi bagi organisasi secara keseluruhan.

Meski banyak contoh dapat sesuai dengan kerangka perilaku pro-sosial, Organ *et al* menambahkan bahwa perilaku pro-sosial tidak seluruhnya tepat untuk tujuan mereka, karena beberapa alasan, yaitu: adanya bentuk lain dari *OCB*, yaitu adanya kesadaran yang tidak bersifat pribadi dan adanya aturan di tempat kerja yang tidak menunjukkan wujud bantuan segera untuk orang-orang tertentu. Walaupun *OCB* mungkin pada akhirnya menguntungkan bagi beberapa orang, karena memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi, beberapa *OCB* tidak menguntungkan, karena fokusnya pada seseorang yang pada saat tersebut sedang membutuhkan bantuan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *OCB*

Kinicki dan Kreitner (2006:167-168) mengutip pembahasan LePine, Erez dan Johnson (2002) terhadap hasil meta analisis yang melibatkan 7.100 orang dan 22 studi terpisah. Hasil analisis tersebut menunjukkan adanya suatu korelasi yang moderat, positif dan signifikan antara *OCB* dengan kepuasan kerja.

Kinicki dan Kreitner juga mengutip tulisan Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) tentang hasil suatu penelitian yang menunjukkan bahwa *OCB* karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian karyawan. Selain *OCB* memiliki korelasi dengan kepuasan kerja, kepemimpinan, karakteristik lingkungan, kepribadian karyawan, Kinicki dan Kreitner menambahkan bahwa perilaku manajerial secara signifikan mempengaruhi kemauan karyawan untuk menunjukkan *OCB*. Hubungan ini penting untuk diketahui karena *OCB* karyawan memiliki korelasi positif dengan kehati-hatian mereka di tempat kerja, komitmen organisasi, dan *rating* kinerja.

Studi lainnya yang lebih baru menunjukkan bahwa *OCB* memberikan dampak *OCB* yang lebih luas terhadap efektivitas organisasi. Suatu penelitian menunjukkan bahwa jumlah *OCB* yang ditunjukkan oleh karyawan yang bekerja pada 38 regional restoran secara signifikan diasosiasikan dengan profit korporat setiap restoran satu tahun kemudian.

Seseorang yang memiliki kepribadian yang berhati-hati (*conscientious*), memiliki nilai *OCB* yang lebih tinggi. *Conscientiousness* menunjuk pada

orang-orang yang berhati-hati, dapat dipercaya dan diandalkan (*dependable*), dan memiliki disiplin diri. *OCB* juga lebih tinggi diantara karyawan yang percaya bahwa perusahaannya memperlakukan mereka dengan adil. Karena persepsi karyawan tentang diperlakukan secara adil ditempat kerja berhubungan dengan kemauan mereka untuk melakukan *OCB*, maka para manajer didorong untuk membuat dan melaksanakan keputusan yang berkaitan dengan karyawan dalam cara yang adil (wajar/pantas/patut).

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti *OCB* di atas, maka dapat dirangkum beberapa faktor yang mempengaruhi *OCB*, yaitu: kepemimpinan, karakteristik lingkungan, kepuasan kerja, kepribadian, kehati-hatian, kemauan dan komitmen karyawan, keadilan, serta *rating* kinerja perusahaan.

Pengaruh *OCB* terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi

OCB diyakini oleh para manajer dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Kunci prinsip dari definisi Organs (1988) adalah bahwa ketika perilaku tersebut dijumlahkan beberapa waktu dan orang, maka perilaku tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Namun demikian, asumsi tersebut belum diuji dan penerimaannya lebih didasarkan pada konsep penalarannya dibandingkan pada bukti empirik secara langsung (Organ et al, 2006: 199-205). dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) *OCB* dapat meningkatkan produktivitas karyawan
 - a. Karyawan yang membantu rekan kerjanya dalam mempelajari seluk-beluk dapat membantu mempercepat rekan kerjanya dalam meningkatkan produktivitas kerja
 - b. Seiring berjalannya waktu, sikap tolong-menolong dapat membantu menyebarkan praktik terbaik pada kelompok kerja
 - c. Karyawan yang melibatkan diri dalam kegiatan perkembangan diri dapat menjadi lebih efisien dalam melakukan karyawannya, dan jika kegiatan perkembangan tersebut melibatkan *cross-training*, mereka dapat menjadi lebih cakap dalam jenis karyawanan yang dapat dilakukannya.

- 2) *OCB* dapat meningkatkan produktivitas manajerial
 - a. Apabila karyawan terlibat dalam *civic virtue*, manajer dapat menerima masukan-masukan yang bermanfaat bagi idenya untuk meningkatkan efektifitas unitnya.
 - b. *Courteous employees* (mereka yang menghindari adanya permasalahan sesama karyawan) membiarkan manajer untuk terhindar dari pola manajemen yang krisis.
 - c. Karyawan yang menunjukkan sikap sportif membebaskan manajer dari menghadapi permasalahan kecil dan keluhan-keluhan kecil

- 3) *OCB* dapat membebaskan sumber daya untuk kebutuhan-kebutuhan yang produktif
 - a. Apabila karyawan saling membantu dalam hal kerja, maka manajer tidak harus memberikan asistensi. Secara konsekuen, manajer dapat lebih melakukan kegiatan-kegiatan yang lebih produktif seperti perencanaan
 - b. Karyawan yang menunjukkan sikap yang hati-hati tidak terlalu membutuhkan pengawasan manajerial dan membiarkan manajer untuk memberikan tanggung jawab lebih; jadi, mereka memberikan manajer lebih banyak waktu lepas
 - c. Apabila karyawan mampu meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukan karyawanan mereka melalui pengembangan-diri, maka mereka akan mengurangi kebutuhan akan pengawasan manajerial

- 4) *OCB* dapat mengurangi kebutuhan untuk dedikasi sumber daya langka untuk mempertahankan fungsi
 - a. Tindakan tolong-menolong yang alamiah dapat meningkatkan team spirit, moral dan kohesivitas, jadi mengurangi kebutuhan kelompok (atau manajer) untuk menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - b. Karyawan yang memiliki sikap sportif dan kebersamaan dengan sesame akan membantu mengurangi permasalahan dan konflik antar grup, sehingga dapat menghasilkan berkurangnya waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan manajemen konflik

- 5) *OCB* dapat dikatakan sebagai upaya efektif demi koordinasi aktifitas antara anggota tim dan kelompok
 - a. Menunjukkan *civic virtue* dengan mengikuti dan berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan-pertemuan unit kerja dalam usaha koordinasi antar grup, yang berpotensi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok
 - b. Menunjukkan kesopanan dengan menyentuh dasar dengan anggota tim akan fungsi lain dari kelompok dalam organisasi untuk mengurangi akurasi permasalahan yang membutuhkan waktu dan tenaga yang banyak untuk menyelesaikan
- 6) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mendapatkan orang-orang terbaik dengan membuat tempat kerja menjadi lebih menarik
 - a. Ketika karyawan memperkenalkan dan mempromosikan organisasinya pada pihak luar, maka organisasi tersebut akan tampak lebih menarik dan meyakinkan bagi para pencari kerja baru.
 - b. Sikap membantu dapat menumbuhkan moral, kohesifitas grup dan rasa kebersamaan dalam suatu tim. Yang dapat menimbulkan image yang bagus dan mempromosikan organisasi dan membantu untuk menarik dan mengumpulkan anggota baru
 - c. Mendemonstrasikan sikap sportif dengan rela untuk *roll with the punches* dan tidak mengeluh mengenai permasalahan trivial dijadikan panutan bagi lainnya dan mengkontribusikan rasa loyal dan komitmen terhadap organisasi yang dapat meningkatkan retensi karyawan
- 7) *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
 - a. Memperbaiki kesalahan-kesalahan dari pegawai dapat membantu meningkatkan stabilitas kinerja unit kerja
 - b. *Conscientious employees* akan lebih menghasilkan keluaran yang lebih baik dan mengurangi variabilitas dalam suatu unit kerja
- 8) *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan
 - a. Karyawan yang melakukan kontak secara dekat dengan wilayah yang memberikan informasi mengenai perubahan yang terjadi dan memberikan usulan mengenai bagaimana untuk merespon untuk membantu organisasi untuk beradaptasi

- b. Karyawan yang mengikuti dan aktif berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan dapat membenahi penyebaran informasi pada organisasi, dan meningkatkan sikap responsif
 - c. Karyawan yang menunjukkan sikap sportif dengan menunjukkan keinginan untuk mengambil tanggung jawab baru atau terlibat dalam kegiatan pengembangan diri dengan belajar skill baru memunculkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan
- 9) *OCB* dapat membantu meningkatkan efektifitas organisasi dengan menciptakan *social capital*
- a. Karyawan yang menunjukkan sikap menolong sesama rekan kerja menciptakan *social capital* dengan memperkuat ikatan hubungan, dengan begitu meningkatkan informasi organisasi, pembelajaran organisasi dan pelaksanaan kegiatan organisasi
 - b. Karyawan yang mengikuti pertemuan-pertemuan yang tidak diperlukan tapi dapat mengumpulkan informasi yang penting mengenai organisasi melahirkan *cognitive social capital* dengan mengumpulkan pengetahuan mengenai kegiatan-kegiatan aktivitas dan perkembangan dengan mengumpulkan pemahaman yang lebih baik mengenai organisasi, tujuannya dan budayanya
 - c. Karyawan yang menunjukkan ide mereka secara terbuka dan menyampaikan pendapat mereka dengan rekan kerjanya dapat melahirkan kondisi sosial dengan memfasilitasi kreasi dari bahasa dan narasi yang dipergunakan dalam organisasi
 - d. Karyawan yang menunjukkan sikap menolong pada sesama karyawan dapat memperbaiki hubungan sosial dengan membangun kepercayaan

Beberapa motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB tidak ditentukan oleh satu hal saja, melainkan ditentukan oleh banyak hal. Maka dari itu, masuk akal bila kita menerapkan *OCB* secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari studi McClelland dan rekan-rekannya. Menurut mereka setiap orang memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. **Motif berprestasi.** Motif ini mendorong orang untuk menunjukkan suatu *standart of excellence*, mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. **Motif afiliasi.** Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. **Motif kekuasaan.** Motif ini mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengawasi pekerjaan atau tindakan orang lain.

Ketiga tingkatan motif tersebut telah diterapkan untuk memahami mengapa orang menunjukkan *OCB*.

Paradigma 1 : *OCB* dan Motif Berprestasi

OCB dianggap sebagai alat untuk pencapaian 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 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. Orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi memandang tugas dari prospektif yang jauh menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk *OCB* dianggap sebagai kunci kesuksesan.

Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai anteseden *OCB* (Bateman dan Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman dan Organ, 1993; Organ, 1977; Smith dkk, 1983). Karena *OCB* dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara kinerja pekerjaan dan *OCB* (MacKeenzie, Podsakoff dan Fatte, 1991; Wemer, 194).

Paradigma 2 : *OCB* dan Motif Afiliasi

Van Dyne, dkk (1995) menggunakan istilah “afiliasi” sebagai kategori perilaku ekstra peran yang melibatkan *OCB* dan perilaku pro-sosial organik

untuk membentuk dan menjaga hubungan dengan perilaku orang lain atau organisasi. Orang-orang yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan *OCB* karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama atau “berorientasi pada orang”, berusaha melayani orang lain. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan *OCB* (O’reilly dan Chatman, 1996; William dan Anderson, 1991). Orang-orang yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain di dalam organisasi – rekan kerja, manager atau *supervisor*. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok. Selama orang-orang tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, *OCB* akan tetap berlanjut.

Pada orang-orang yang berorientasi pada afiliasi pemberian pelayanan kepada orang lain menjadi prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi (Kohlberg, 1969).

Paradigma 3 : *OCB* dan Motif Kekuasaan

Pandangan *OCB* yang mungkin paling kontroversial berkaitan dengan *impression management* (Bolino, 1999; Eastman, 1994; Marisson, 1994). 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, sedangkan di sisi lain terdapat pelayanan diri (*self-serving*). Orang-orang yang berorientasi pada kekuasaan menganggap *OCB* sebagai alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas (jabatan) dalam organisasi. Tindakan-tindakan *OCB* didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karir seseorang.

Orang-orang yang berorientasi pada kekuasaan menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi dalam agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Penampakan “arena” yang mengelilingi *OCB* akan menjadi faktor penentu munculnya *OCB*. Selama target figur otoritas diakui, pencari kekuasaan termotivasi untuk melanjutkan

OCB. *OCB* dianggap sebagai bentuk dari modal politis. Orang-orang yang berorientasi pada kekuasaan menginvestasikan dan membangun dasar untuk kekuasaan mereka dengan *OCB*.

Paradigma ini berkaitan penelitian yang mengukur penilaian kinerja oleh supervisor (Podsakoff, MacKenzie dan Fetter, 1991; Wemer, 1994). Orang-orang yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki *self-monitoring* yang lebih tinggi (Schnake, 1991), memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting.

Hubungan Gender dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Ketertarikan pada pengaruh gender terhadap *OCB* sedang berkembang, studi yang ada memperlakukan gender sebagai variabel, bukan sebagai kerangka analitik. Berbagai studi yang ada cenderung fokus pada perbedaan gender dalam *OCB*, tetapi tidak mencoba untuk membaca kembali secara kritis dan memikirkan kembali asumsi yang bersifat gender dari teori *OCB*. Beberapa tulisan oleh Kidder dan McLean Parks (1993 dan 2001) mempertimbangkan makna yang berkaitan dengan gender dari *OCB*. Argumentasi mereka berdasarkan pada teori peran, mengeksplorasi pengaruh ekspektasi peran gender terhadap kinerja dan persepsi tentang *OCB*. Meski hal ini merupakan upaya awal yang penting untuk mengeksplorasi *OCB* dengan gender sebagai suatu kerangka analitik, perspektif teoritik peran gender sebagaimana digunakan dikritik karena dua alasan.

Pertama, dengan menggunakan teori peran, analisis mereka menunjukkan peran gender terpisah dari proses sosial lainnya (yakni *OCB*), sementara mereka sependapat dengan Acker (1990) bahwa gender bukan tambahan dari proses yang sedang berlangsung, dipahami sebagai netral terhadap gender, tetapi proses tersebut berkaitan dengan gender dan menciptakan ketidaksetaraan gender.

Kedua dan yang paling penting adalah bahwa dengan memperhatikan “peran pria” dan “peran wanita” sebagai peran yang “terpisah namun setara”, teori peran tidak memberikan cara yang tepat untuk menyampaikan dinamika

yang menghasilkan kekuasaan dan ketidaksetaraan dalam kehidupan sosial (West dan Fenstermaker, 1995 dalam Kark dan Waismel-Manor, 2005:2)).

Kark dan Waismel-Manor juga menunjukkan bahwa meski konsep *OCB* berpotensi membawa teoritikus organisasi untuk memikirkan kembali struktur dan praktik organisasi tradisional dengan memahami pentingnya pekerja yang ada diluar ukuran kinerja pekerjaan yang tradisional (seperti pekerjaan yang secara tradisional dilakukan oleh wanita dan diasosiasikan dengan femininitas), namun *OCB* tidak memberikan alternatif riil karena ditanamkan dalam asumsi yang berpusat pada pria dan yang tidak menantang asumsi dasar birokrasi tradisional. Lebih lanjut mereka menjelaskan dinamika yang berbeda, mengapa dan bagaimana *OCB* memiliki implikasi yang berbeda untuk pria dan wanita, kemudian memberikan kontribusi pada penguatan dan reproduksi tatanan yang ada tentang dominansi pria dan subordinasi wanita.

Para ilmuwan *feminist* mengakui bahwa organisasi telah dikaitkan dengan gender dalam teori, praktik dan wacana. Suatu organisasi yang dikaitkan dengan gender berarti bahwa keuntungan, kekuasaan dan kontrol *versus* kerugian, eksploitasi dan tidak adanya pemberdayaan diatur sesuai perbedaan antara konstruksi tentang pria dan wanita di tempat kerja (Acker, 1990). Menurut Acker, dalam perspektif ini, gender bukan suatu tambahan dari proses yang sedang berlangsung dan dipahami sebagai netral terhadap gender. Tetapi, gender adalah bagian integral dari proses tersebut yang secara tepat tidak dapat dipahami tanpa suatu analisis tentang gender. Dengan demikian, logika organisasi tampak netral gender, terdapat substruktur gender di dalam pedoman praktik bagi manajer dan teori akademik. Substruktur tersebut diproduksi ulang dalam aktivitas praktik kerja dan tulisan-tulisan para teoritis organisasi.

Metafora gender: *The “Citizen”* dan *the “Good Soldier”*

Menurut *feminist post-structuralism*, wacana dan bahasa tidak menggambarkan kebenaran, tetapi cara untuk melainkan pengetahuan. Wacana lebih dari sekedar cara berpikir dan menghasilkan arti karena mengangkat realita (Weedon (1977)). Berdasarkan perspektif ini, perlu untuk memfokuskan pada bahasa, simbol-simbol dan citra yang digunakan dalam *OCB*. Sekilas, citra atau metafora *citizenship* dalam konsep *OCB* muncul sebagai netral terhadap gender dan suatu konsep yang secara positif *innocent*.

Menurut *feminist post-structuralism*, wacana dan bahasa tidak menggambarkan kebenaran, melainkan merupakan pengetahuan. Wacana lebih dari sekedar cara berpikir dan menghasilkan arti; tetapi merupakan sifat realita (Weedon (1977)). Berdasarkan perspektif ini, maka perlu untuk memfokuskan pada bahasa, simbol-simbol dan citra yang digunakan dalam *OCB*. Sekilas, citra atau metafora *citizenship* dalam konsep *OCB* muncul sebagai netral terhadap gender dan suatu konsep yang secara positif *innocent*.

Dalam banyak kesempatan, berfungsinya organisasi tergantung pada perilaku-perilaku supra-peran yang tidak dapat dituntut sebelumnya untuk peran yang melekat. Perilaku tersebut termasuk *gesture* yang melubrikasi mesin sosial organisasi tetapi tidak secara langsung ada dalam kinerja tugas. Seperti membantu rekan kerja dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, meningkatkan iklim kerja yang dapat ditolerir dan meminimalkan gangguan yang muncul karena konflik interpersonal, dan lain-lain. Perilaku tersebut diistilahkan sebagai perilaku "*citizenship*" (Bateman dan Organ, 1983:588).

Dari perspektif *post-structuralist*, yang menunjuk pada kemajemukan bahasa dan ketidakmungkinan untuk menetapkan arti, maka arti kata "*citizenship*" muncul berubah-ubah. Kata *citizenship* dipilih karena kurangnya istilah yang lebih baik. Namun demikian, *citizenship* (kewarganegaraan) memiliki konotasi yang tidak tepat digunakan dalam hubungan pekerjaan.

Meski konsep *citizenship* sekilas terkesan netral gender. Pateman dalam Kark dan Waismel-Manor (2005:7) menyatakan bahwa agar individual muncul dalam teori liberal sebagai suatu figur yang universal, yang mewakili setiap orang, maka individu tersebut harus dimunculkan. Jika individual tidak dimunculkan sebagai suatu figur abstrak, maka akan jerlas bahwa individual merepresentasikan satu jenis kelamin dan satu gender, bukan universal. Fiksi politik secara universal dari "individual" atau "*citizen* (warga negara)", sebagai ide dasar dari demokrasi, tidak melibatkan wanita, menilai wanita sebagai kurang mampu berpartisipasi dalam masyarakat.

Meski dalam demokrasi, wanita memiliki hak warga negara, namun wanita masih ada dalam hubungan yang ambigu ke individual yang universal yang dibentuk dari tubuh pria, sehingga identitasnya selalu "maskulin". Citra

“warga negara” terletak pada asumsi tentang akses ke dan penerimaan wanita di arena publik, asumsi yang secara tradisional hanya berlaku untuk pria. Lebih lanjut, wanita dikonstruksikan sebagai warga negara yang pasif dan *second-rate*, tidak tertarik pada politik, sebagai sifat alami feminin mereka dan tugas sebagai ibu/istri mereka (Izraeli dalam Kark dan Waismel-Manor, 2005:7). Dalam studi yang melibatkan mahasiswa pria dan wanita diminta untuk membayangkan tipikal pemilih Amerika, 75% dari mereka memimpikan pemilih adalah pria. Para mahasiswa tersebut cenderung melihat pria sebagai norma dan menyimpulkan bahwa pria lebih baik sebagai contoh seorang pemilih (*citizen* atau warga negara) daripada wanita. Dengan demikian, meski tidak diniatkan, pemilihan istilah “*citizenship*” menunjuk bahwa karyawan mendemonstrasikan perilaku ekstra-peran cenderung menjadi pria.

Metafora lain yang digunakan dalam literatur untuk menjelaskan karyawan yang memerankan perilaku ekstra-peran adalah *the “good soldier”* (serdadu yang baik). Metafora ini secara kuat diasosiasikan dengan maskulinitas dan stereotipi pria. Menggunakan metafora ini untuk memberi nama pekerjaan primer dan berpengaruh di bidang *OCB* dapat meningkatkan asosiasi antara *OCB* dan maskulinitas. Metafora ini biasa digunakan dalam praktik. Makin banyak seorang melakukan *OCB*, makin cenderung ia dipandang sebagai *a good soldier* (Bolino, 199:92). Kark dan Waismel-Manor (2005:7) tidak sependapat dengan perbandingan oleh Bolino tersebut karena kecil kemungkinan wanita dianggap sebagai “*soldier*” dan apalagi sebagai “*a good soldier*”. Di beberapa budaya dan negara, peran wanita di kemiliteran membantu memproduksi dan mereproduksi marginalisasi wanita sebagai *citizen* (warga negara).

Di negara Israel, sebagai satu-satunya negara yang mewajibkan kepada pria dan wanita menjalani servis militer, para wanitanya tidak terlibat dalam pertempuran (sampai belakangan ini), dan kebanyakan aktif di barisan depan serta mendukung berbagai fungsi di negaranya. Restriksi ini membatasi kemampuan wanita untuk terus maju hingga tingkat tinggi di ranking komando. Pria dan Wanita Israel cenderung menganggap sebagai kenyataan bahwa karena wanita tidak terlibat dalam unit pertempuran, maka mereka tidak memiliki banyak hak sebagai warga negara untuk mempengaruhi agenda politik, dan bahwa perwira ranking tinggi di kekuatan pertahanan Israel memiliki sifat tersembunyi sebagai yang berhak dan otomatis dapat maju hingga ke eselon politisi senior (Fogiel-Bijauoui, 1996 dalam Kark dan Waismel-Manor, 2005:8).

Oleh sebab itu, metafora “*good citizen*” terlebih lagi “*good soldier*” paling mungkin untuk membangun citra pria dari prototipi karyawan yang menunjukkan *OCB* dan menampilkan wanita sebagai terbatas dalam mencapai kualitas seorang pekerja yang baik yang melakukan perilaku ekstra-peran.

Sifat gender komponen *OCB*

Sifat gender dari komponen *OCB*, yaitu *altruism* dan *conscientiousness* dianggap sebagai perilaku membantu. *Atruism* didefinisikan oleh Organ sebagai semua perilaku diskresi yang memiliki pengaruh membantu orang lain tertentu yang memiliki tugas atau masalah yang relevan dengan organisasi. *Courtesy* juga merupakan suatu bentuk perilaku menolong namun berbeda dengan *altruism*. Jika *altruism* adalah perilaku menolong orang yang sudah memiliki masalah, *courtesy* menolong seseorang untuk mencegah terjadinya masalah. *Item courtesy* termasuk *gestures* seperti: menyadari bagaimana perilakunya mempengaruhi pekerjaan orang lain; menghindari munculnya masalah bagi rekan kerja; dan mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan pekerja lainnya.

Altruism dan *courtesy* fokus pada kesejahteraan orang lain merupakan stereotipi yang diasosiasikan dengan peran gender wanita. Wanita sering dianggap peduli dengan kesejahteraan orang lain seperti: memperhatikan dan mempertimbangkan orang lain serta mempunyai empati dan simpati yang lebih tinggi. Karakter-karakter tersebut memungkinkan untuk memfasilitasi perilaku menolong. Dimensi *cheerleading* memiliki konotasi gender yang kuat dan diidentifikasi sebagai peran wanita. Tiga dimensi *OCB* lainnya dihubungkan dengan stereo tipi maskulin dan peran gender pria.

Sportmanship merupakan suatu kemauan untuk menolerir ketidaknyamanan yang tidak dapat dihindarkan dan pemberian pekerjaan tanpa keluhan. Domain dari *sports* dan khususnya *sportmanship* secara tipikal dilihat sebagai domain pria. *Civic cirtue* didifinisikan sebagai bertanggung jawab dan terlibat secara konstruktif dalam proses politik organisasi. Tidak hanya perilaku menyampaikan opini, tetapi juga membaca surat orang lain, menghadiri pertemuan, dan mengikuti isu-isu yang lebih besar yang melibatkan organisasi. Meski menghadiri pertemuan tidak wajib dilakukan, namun penting.

Menghadiri fungsi perusahaan meski tidak dituntut tetapi membantu citra perusahaan.

Hasil karya selanjutnya memperluas dimensi *civic virtue* untuk memasukkan perilaku “suara” yang lebih cocok dengan metapora *citizenship*. Suara membuat sarat inovatif untuk melakukan perubahan dan untuk merekomendasikan modifikasi pada standar prosedur ketika orang lain tidak setuju. Studi yang dilakukan oleh Kidder (2002) menunjukkan bahwa pria lebih cenderung untuk melakukan perilaku *civic virtue* selama bekerja daripada wanita.

Conscientiousness merupakan satu pola untuk terus maju melampaui tingkat minimal yang dituntutkan dan kehadiran, ketepatan rumah tangga, menjaga sumberdaya dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pemeliharaan internal. Beberapa aspek dari dimensi ini secara stereotipi juga berhubungan dengan pria, seperti: dapat bekerja lembur di tempat kerja, datang awal, dan mengurangi waktu istirahat dan liburnya karena pria biasanya bukan orang yang diharapkan untuk menginvestasikan waktu dan kerjanya di lingkungan privat. Memenuhi kebutuhan istri dan anak-anaknya. Item lain untuk mengukur *conscientiousness* seperti urusan rumah yang secara tradisional merupakan domain wanita, karena mereka cenderung bertanggung jawab untuk menjaga urusan rumah tangga (Hoschchild, 1989).

Beberapa komponen yang diasosiasikan dengan *OCB* (misalnya *altruism* dan *courtesy*) meski tidak eksklusif, secara stereotipi diasosiasikan dengan perilaku wanita, sedangkan *sportmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness* menyoroti karakteristik yang stereotipi diasosiasikan dengan pria. Jadi, komponen *OCB* dapat diinterpretasikan memberi kontribusi terhadap pernyataan bahwa pria dan wanita dapat setara melakukan perilaku ekstra peran atau setidaknya pria atau wanita dapat lebih berhasil melakukan beberapa aspek *OCB*. Hal ini akan membawa pada evaluasi bahwa pria dan wanita adalah “*Good Organizational Citizen*”

Peran Gender dalam OCB: Apa yang dianggap sebagai OCB?

Dalam mempelajari *OCB*, para peneliti menggunakan ukuran yang menunjukkan frekuensi *OCB*. Ukuran ini berdasarkan asumsi bahwa “semakin terlibat seseorang dalam *OCB*, makin tinggi kecenderungannya untuk dianggap

sebagai “*a good soldier*” (Bolino, 1999: 92). Namun dengan hanya fokus pada frekuensi *OCB*, berarti peneliti mengabaikan unsur-unsur penting lainnya yang diajukan oleh Bolino (1999), seperti: jenis *OCB*, target dari tindakan, pemilihan waktu, *audience*, besarnya *OCB*. Menurut Bolino, *OCB* dapat memiliki pengaruh yang berbeda dan mendapatkan apresiasi serta imbalan yang lebih besar ketika jenis *OCB* yang diperankan adalah yang paling dihargai oleh organisasi atau para manajer; ketika target dari perilaku adalah seseorang yang memiliki kekuasaan dalam organisasi (yaitu, penyelia lawan rekan kerja sebagai fokus dari perilaku), pada saat yang strategis (yaitu pada saat melaksanakan titik waktu yang kritis); ketika ada *audience* yang menyaksikan *OCB* tertentu; dan ketika perilaku tersebut adalah dramatis (yaitu mahal dan muncul untuk melibatkan pengorbanan diri). Karakteristik ini dapat menjadi penting untuk memahami bagaimana cara yang berbeda dalam memerankan *OCB* dapat mempengaruhi peningkatan citra individu aktornya. Terlebih, cara dimana pria dan wanita memerankan *OCB* atau tidak memerankannya, dapat membentuk persepsi mereka yang berbeda sebagai *good citizen* dan diperhitungkan sebagai sifat gender *OCB*.

Meski hasil karya Bolino (1999) tentang *OCB* dan manajemen ekspresi melampaui pemahaman Kark *et al.* (2005:13), Bolino tidak memperhitungkan bagaimana karakteristik identitas sosial para aktor (seperti: jenis kelamin, ras, etnis, orientasi seksual) yang dapat mempengaruhi cara *OCB*, dapat diperankan oleh individu dan diperhatikan serta dinilai oleh para pengamat *OCB*. Kark *et al.* menyarankan bahwa karakteristik *OCB* dari Bolino (yaitu jenis, target, besar, pemilihan waktu dan audiencenya), juga cara *OCB* diterjemahkan dan dievaluasi, cenderung dipengaruhi dipengaruhi oleh gender pelakunya, diantara atribut.

Temuan dalam suatu meta-analisis yang luas pada perbedaan gender dalam membantu perilaku oleh Eagly dan Crowley (1986) menunjukkan bahwa pria dan wanita berbeda dalam perilaku menolong mereka dalam hal karakteristik sebagaimana dinyatakan oleh Bolino (1999). Sesuai dengan penemuan Eagly dan Crowley tersebut, perilaku menolong yang dilakukan oleh pria lebih besar (penting) dan lebih dramatis daripada yang diharapkan pada wanita. Perilaku tersebut meliputi *non-routine* dan *heroic*, tindakan yang mengandung resiko untuk menyelamatkan orang lain. Target perilaku tersebut biasanya adalah orang asing, dilihat oleh orang serta adanya orang lain yang ikut membantu. Perilaku menolong ini juga dapat dianggap sebagai

pertolongan yang bersifat heroik. Dengan demikian, orang-orang yang berada di sekitar dapat memperoleh perilaku membantu yang lebih besar dari pria daripada dari wanita karena persepsi hegemoni gender menyatakan bahwa status heroik hanya diperoleh jika ada pengakuan publik untuk mengeksploitasi bantuan seseorang. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Hoffer (1951), bahwa “tidak ada perjuangan untuk mendapatkan kemenangan tanpa kesadaran yang jelas dari yang melihat” kesadaran gamblang dari satu pendengar’ (Hoffer, 1951:65 dalam Kark *et al.* (2005:13).

Menurut Eagly dan Crowley (1986), adanya penolong yang potensial juga dapat meningkatkan perilaku menolong dari pria karena *heroism* dicapai dengan cara menjadi seseorang diantara banyak orang yang bersedia mengambil resiko yang ada pada saat menolong orang lain. Bantuan yang diharapkan dari wanita utamanya meliputi hal-hal seperti: peduli kepada orang lain, khususnya individu yang mereka kenal dalam hubungan dekat. Perilaku menolong ini yang biasanya tidak dianggap sebagai tindakan yang heroik dan seringkali tidak disaksikan oleh orang lain, cenderung tidak meningkatkan citra dan apresiasi organisasi. Dengan mengaplikasikan temuan ini pada konsep *OCB*, ada kecenderungan wanita dan pria akan memerankan tipe menolong dalam *OCB* yang berbeda.

Pembahasan di atas secara langsung menjelaskann bahwa bahkan ketika kita memfokuskan pada perilaku menolong dalam *OCB*, yang dapat lebih dipandang lebih sebagai karakteristik wanita dan sekaligus memberikan wanita suatu keunggulan daripada pria, perbedaan nilai sosial yang dihubungkan dengan jenis pemeranan perilaku menolong yang berbeda (yaitu rutin versus heroik) dapat menyebabkan devaluasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilakukan oleh wanita di dalam organisasinya.

Penilaian Ekspektasi Gender

Hipotesis yang secara implicit diajukan oleh orang-orang tentang pria dan wanita termasuk membedakan antara ekspektasi tengan perilaku dan kompetensi professional mereka. Hipotesis ini memainkan peran besar dalam membentuk ekspektasi yang berbeda dari *OCB* pria dan wanita serta cara individu akan menginterpretasikan dan mengevaluasi perilaku *citizenship* mereka. Kark dan Waismel-Manor (2005:13) menyatakan bahwa *OCB* yang dipertunjukkan oleh pria dan wanita sering terlewatkan karena tiga dinamika

yang terlewatkan yang akan membentuk ekspektasi, yaitu: (1) kesesuaian dan ketidaksesuaian dengan ekspektasi social gender; (2) pemisahan jenis kelamin dalam jabatan; (3) Penstrukturan gender dari *OCB*.

Daftar Pustaka

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Tendered Organizations. *Gender and Society* 4(2): 139-58
- Bateman, Thomas S. and Organ, D.W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal* 26:587-95
- Bolino, M.C. 1999: Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review* 24(1):82-98
- Brief, A.P and Motowidlo, S.J. 1986. Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review* 11:710-25
- Kreitner R., Kinicki A., 2006. *Organizational Behaviour*. 2nd edition. New York: McGraw Hill.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: *Lexington Books*.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, ., California, USA: SAGE Publications Inc.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B., 1994 "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., and Bommer W.H., 1996, Transformational Leader Behavior and Subtitudes for Leadership as Determinants of

Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Juornal of Management*, 22(2): 259-298.

Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. 11th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P., 1983, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent, *Journal of Applied Psychology*, Vol 36, pp. 151-169.