

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM PENINGKATAN PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI: SEBUAH KAJIAN LITERATUR

I Gede Aryana Mahayasa⁽¹⁾, I Wayan Suartina⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia

Koresponden email : aryanamahayasa@gmail.com

ABSTRACT

Increasing competition in various sectors triggered by globalization requires industry challenges, methods and business strategies to be able to maintain the existence and sustainability of the business. Behavior that provides freedom that is not part of an employee's formal work, but contributes to the social and psychological work environment, is called organizational citizenship behavior (OCB). OCB as an individual freedom, which does not directly or explicitly receive appreciation from the imbalance of the formal system, and which fully encourages the effectiveness of organizational functions. This study is a literature study that aims to find out OCB and the factors that influence OCB as well as OCB Benefits for organizations. From the literature study on the results of previous empirical research, it is found that OCB

findings are very important for improving organizational goals. Job satisfaction factors, organizational commitment, personality, self-efficacy, culture and leadership are very influential factors on OCB. The implementation of OCB is very decisive in organizations through case studies by taking into account the factors that influence it in accordance with organizational goals.

Keywords: OCB, organizational commitment, job satisfaction, organizational culture

I. PENDAHULUAN

Bali masih merupakan daerah destinasi wisata yang paling banyak dikunjungi wisatawan. Industri pelayanan jasa dengan berbagai produk jasa (*hospitality*) mengharuskan perusahaan mampu memberikan pelayanan superior yang bisa memuaskan konsumennya. Dalam menghadapi persaingan ketat saat ini di industri jasa (perhotelan, kesehatan, jasa perbankan dan yang lainnya), akan sulit untuk memenuhi permintaan pelanggan yang beragam dan berubah cepat jika personel layanan jasa tersebut gagal memberikan layanan yang unggul. Penyampaian layanan superior mengharuskan karyawan melampaui deskripsi pekerjaan mereka untuk memberikan layanan yang lebih baik untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan dan, pada gilirannya, untuk membangun kepuasan pelanggan.

Persaingan di berbagai sektor perekonomian yang meningkat yang dipicu oleh globalisasi mengharuskan pelaku industri menyesuaikan perilaku, metode, dan strategi usahanya agar mampu mempertahankan eksistensi dan keberlanjutan usaha. Perilaku yang memberikan kebebasan bertindak yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan formal karyawan, namun mampu memberikan kontribusi untuk lingkungan pekerjaan sosial dan psikologis, disebut perilaku kewargan organisasi. Organisasi yang sukses

membutuhkan karyawan yang mampu melakukan pekerjaan melampaui harapan organisasi itu sendiri (Mahayasa *et al.*, 2018).

Selama tiga dekade terakhir, para peneliti berfokus pada perilaku karyawan sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Di antara berbagai perilaku karyawan, *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) telah menerima perhatian yang meningkat (Dirican dan Erdil, 2016). Gagasan tentang OCB, yang juga dikenal sebagai perilaku kewargan organisasional telah memperoleh perhatian yang meningkat dari para akademisi dan praktisi, yang mengarah ke sejumlah besar penelitian, khususnya di bidang perilaku organisasi (*Organizational Behavior-OB*). Literatur-literatur perilaku organisasi yang ada berpendapat bahwa OCB adalah alat manajerial yang berharga untuk organisasi, dan jika dikelola dengan benar, akan memiliki efek positif pada kinerja individu dan organisasi (Arda *et al.*, 2017).

II. TELAAHLITERATUR

Perilaku karyawan dalam sebuah organisasi dibedakan menjadi tiga kategori oleh Huang *et al.* (2012), yaitu: (a) karyawan yang berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (b) karyawan yang harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta

(c) karyawan yang melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Karyawan yang termasuk dalam kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) atau karyawan yang memiliki perilaku peran kerja ekstra (*the extra-role behavior*) (Huang *et al.*, 2012). Organ (1988), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Robbins *et al.* (2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan.

Perilaku peran kerja ekstra karyawan dalam organisasi sering diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti kesetiaan, kepatuhan organisasi, relawan dan kesediaan membantu orang lain (Podsakoff *et al.*, 2000). Beberapa contoh spesifik perilaku karyawan yang memiliki OCB yang baik seperti kesediaan membantu karyawan baru mengenali dan memahami areal kerjanya, memberikan contoh kehadiran, membuat saran yang tepat waktu kepada pihak-pihak yang tepat dan di forum yang tepat untuk operasi yang lebih efisien, mampu bertindak untuk mencegah atau menyelesaikan konflik antar rekan kerja, atau secara spontan membantu rekan kerja yang memiliki masalah atau tugas yang mendesak (Organ, 2015).

Di sisi lain, Ilies *et al.* (2009) merancang model target dan mengungkapkan dua dimensi OCB, yaitu dimensi interpersonal (OCB-I), yang targetnya adalah individu tertentu; dan dimensi organisasi (OCB-O), yang targetnya adalah organisasi. Model ini mengasumsikan bahwa perilaku yang mencerminkan sikap *altruisme*, suka membantu dan berlaku sopan diberlakukan untuk menguntungkan orang lain dalam beberapa cara, seperti bekerja dengan hati nurani, meningkatkan sportivitas dan segala kebaikan digunakan untuk kepentingan organisasi. Singkatnya, OCB-I memberi manfaat kepada anggota lain dari organisasi dan secara tidak langsung memberikan keuntungan kepada organisasi. OCB-O, sebaliknya, menguntungkan organisasi secara umum. Contohnya untuk OCB-I, memberikan waktu untuk membantu orang lain yang memiliki masalah pekerjaan atau non-kerja atau membantu orang lain yang tidak hadir; dan untuk OCB-O, menghadiri fungsi-fungsi yang tidak diperlukan

tetapi membantu citra organisasi atau mematuhi aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban (Williams dan Anderson, 1991).

Podsakoff *et al.* (2000) menjelaskan bahwa OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan:

- a) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja;
- b) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial;
- c) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif;
- d) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan;
- e) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja;
- f) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal;
- g) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi;
- h) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Berkenaan dengan kinerja organisasi, OCB dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya dan perputaran karyawan pada tingkat unit organisasi. Mengenai hasil individu, perilaku peran kerja ekstra membantu karyawan dalam memperoleh penghargaan dan evaluasi kinerja yang lebih tinggi, mengurangi intensitas *turnover* karyawan, dan absensi. Untuk kinerja tugas, hasil penelitian meta analisis menemukan hubungan substansial antara kinerja tugas dan perilaku peran kerja ekstra yang diarahkan ke individu (*corrected correlation* sebesar 0,47) dan terhadap organisasi (*corrected correlation* 0,54) (Miao *et al.*, 2017).

OCB memiliki struktur yang kompleks dan dimensi konseptual yang berbeda. Organ (1988) mengidentifikasi OCB ke dalam lima dimensi yaitu, *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness* dan *sportsmanship*, dan menjelaskan kelima dimensi tersebut sebagai berikut :

- 1) *Altruism* yaitu, perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

- 2) *Civic virtue* yaitu, perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggungjawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim, termasuk kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku *Civic virtue* ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
- 3) *Conscientiousness* yaitu, perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang tidak perlu, bekerja dengan ketelitian tinggi, dan sebagainya.
- 4) *Courtesy* yaitu, perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap karyawan yang mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari karyawan lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi-informasi penting dalam rangka penyelesaian masalah.

Sportmanship yaitu, sikap/perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah yang positif daripada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat.

Borman *et al.* (2001) lebih lanjut membedakan antara OCB ke dalam tiga dimensi, yaitu *interpersonal facilitation*, *organizational support*, dan *job dedication*. *Interpersonal facilitation* (fasilitasi antarpribadi) didefinisikan sebagai keinginan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. *Organizational support* (dukungan organisasi) mengacu pada dukungan yang diberikan organisasi ketika anggota organisasi mengalami kesulitan. *Job dedication* (dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya. Dimensi fasilitasi antarpribadi dan dukungan organisasi mengacu pada perilaku yang diarahkan sedangkan, dedikasi pekerjaan memiliki fokus yang lebih kuat pada diri

sendiri, karena mengacu pada jenis perilaku seperti ketekunan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, dan pengembangan diri.

Faktor-faktor Berpengaruh

Chahal dan Mehta (2011) menyatakan dari persepektif komprehensif terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu kejelasan peran (*role clarity*), kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasional dan sifat-sifat individu (*individual traits*), yang akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil studi Dirican dan Erdil (2016) yang menguji hubungan antara karakteristik demografis staf akademik (usia, jenis kelamin, pangkat, dan masa jabatan) dan OCB menemukan bahwa usia memiliki peran penting dalam memprediksi OCB staf akademik, sedangkan gender dan masa jabatan tidak berpengaruh pada OCB. Penelitian Ersoy *et al.* (2015) mengenai pengujian pada faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, yaitu, penghargaan untuk aplikasi; keyakinan religiusitas dan identifikasi relasional karyawan dengan atasan pada karyawan di Turki menunjukkan bahwa OCB terkait secara positif dengan penghargaan untuk aplikasi tetapi tidak terkait dengan kepercayaan religiusitas dan identifikasi relasional karyawan dengan atasan.

Hasil studi Leephaijaroen (2016) pada staf pengajar dan pendukung di Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand menunjukkan bahwa OCB sangat dipengaruhi oleh *the big five personality traits* (lima ciri kepribadian individu) yaitu *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, *openness to experience* dan komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif). Pohl *et al.* (2015) menyatakan bahwa empati kognitif, yang bertujuan untuk mengetahui kekhawatiran orang lain, dan empati emosional, yang bertujuan untuk merasakan perasaan orang lain melalui proses identifikasi, memiliki pengaruh signifikan pada OCB perawat yang diarahkan pada organisasi. Empati kognitif menjelaskan variasi perbedaan yang signifikan dalam OCB yang diarahkan hanya pada individu tertentu (Pohl *et al.*, 2015). OCB pada karyawan perawat rumah sakit sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Dan komitmen organisasional mampu memediasi secara parsial hubungan antara kepuasan kerja dan OCB (Mahayasa *et al.*, 2018).

Beberapa studi sebelumnya telah menemukan bahwa *job involvement* (keterlibatan pekerjaan)

sangat berpengaruh terhadap OCB karyawan (Shragay and Tziner, 2011; Zhang, 2014). Bahkan perbedaan gender dapat memoderasi hubungan *job involvement* terhadap OCB, dimana laki-laki memberikan hubungan yang lebih kuat dan positif dibandingkan perempuan (Zhang, 2014). OCB karyawan dalam organisasi juga sangat dipengaruhi oleh *organizational justice* (keadilan organisasional) dengan dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasi (Roohi et al., 2012).

Tipe dan gaya kepemimpinan dalam organisasi juga sangat berpengaruh terhadap OCB. Kepemimpinan otentik memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap OCB melalui kepercayaan dalam organisasi dan kepercayaan pada rekan kerja, dengan kepercayaan dalam organisasi memiliki efek tidak langsung paling kuat pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCB (Coxen et al., 2016). Tipe pemimpin yang karismatik juga berpengaruh secara signifikan berhubungan positif dengan OCB. Ketika seorang pemimpin menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan dan perasaan anggota organisasi dan menetapkan tujuan strategis dan organisasi yang inspiratif, karyawan cenderung untuk menampilkan perilaku kewarganegaraan. Selain itu, ketika pemimpin karismatik memainkan peran fasilitator bagi karyawan untuk membangun hubungan yang positif dan membantu, karyawan akan dengan senang hati membantu satu sama lain (Zehir et al., 2014). Kepemimpinan yang melayani juga sangat berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas kelompok dan organisasi (Mahembe dan Engelbrecht, 2014), serta meningkatkan kualitas pelayanan konsumen pada industri pelayanan jasa (Kwak dan Kim, 2015).

III. KESIMPULAN

Organizational citizenship behavior (OCB) mengacu pada kegiatan karyawan yang bersifat diskresi (bebas), kontribusi anggota yang tidak diminta untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Hasil-hasil penelitian empiris telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasional, budaya organisasional lebih erat terkait dengan kontribusi tersebut daripada produktivitas dalam tugas-tugas pekerjaan inti. Data lain menunjukkan bahwa kepribadian, tingkat keterlibatan karyawan pada pekerjaan, praktik-praktik sumber daya manusia dan kepemimpinan juga lebih mungkin memprediksi perilaku diskresi tersebut dibandingkan dengan produktivitas tugas-

tugas inti. Berbagai tipologi dan dimensi OCB telah diasumsikan, dengan struktur yang paling parsimoni terdiri dari dua dimensi utama, yaitu bantuan dan dukungan diskresi untuk orang-orang tertentu dan tingkat kesesuaian diskresioner dengan aturan organisasi. Temuan yang menarik mendukung hipotesis bahwa level unit OCB memang memprediksi berbagai kriteria efektivitas organisasi. Studi lain tentang OCB juga telah menekankan pentingnya OCB bagi organisasi serta meningkatkan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan OCB karyawan dan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

IV. SARAN

Studi ini merupakan sebuah studi literatur yang berusaha memperlihatkan pentingnya perilaku peran kerja ekstra karyawan dalam organisasi. Organisasi akan dapat mencapai kemajuan dan pencapaian tujuan secara lebih efektif dan efisien apabila mampu meningkatkan perilaku diskresi karyawannya. Hasil studi ini bisa digunakan sebagai acuan dan dasar dalam studi-studi empiris selanjutnya serta akan lebih baik apabila dilakukan studi kasus pada organisasi atau perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap OCB dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil studi literatur ini juga diharapkan bisa memberikan tambahan informasi bagi para penulis dan peneliti berikutnya yang tertarik dengan OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Arda, O.A., Delen, D., Tatoglu, E., Zaim, S., 2017. An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior. *Decision Support Systems* 103, 9-23.
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S., Drasgow, F., 2001. An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology* 86, 965-973.
- Chahal, H., Mehta, S., 2011. Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research* 10, 25-44.

- Coxen, L., Van der Vaart, L., Stander, M.W., 2016. Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* Vol. 42, a1364. <http://dx.doi.org/1310.4102/sajip.v1342i1361.1364>.
- Dirican, A.H., Erdil, O., 2016. An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 351-360.
- Ersoy, N.C., Derous, E., Born, M.P., van der Molen, H.T., 2015. Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in The Netherlands and Turkey. *International Journal of Intercultural Relations* 49, 68-79.
- Huang, C.-C., You, C.-S., Tsai, M.-T., 2012. A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics* 19, 513-529.
- Ilies, R., Fulmer, I.S., Spitzmuller, M., Johnson, M.D., 2009. Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 94, 945.
- Kwak, J.W., Kim, H.K., 2015. Servant Leadership and Customer Service Quality at Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. *Social Behavior and Personality* Vol. 43, 1287-1298.
- Leephaijaroen, S., 2016. Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 37, 104-111.
- Mahayasa, I.G.A., Sintaasih, D.K., Putra, M.S., 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol. 12, 71-86.
- Mahembe, B., Engelbrecht, A.S., 2014. The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* Vol. 40, Art. #1107, 1110 pages. <http://dx.doi.org/1110.4102/sajip.v1140i1107.11107>.
- Miao, C., Humphrey, R.H., Qian, S., 2017. Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences* 116, 144-156.
- Organ, D.W., 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com, London.
- Organ, D.W., 2015. *Organizational Citizenship Behavior*, Vol 17. Elsevier, Oxford, 317-321 pp.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G., 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26, 513-563.
- Pohl, S., Dal Santo, L., Battistelli, A., 2015. Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology* 65, 295-300.
- Robbins, S., Judge, T.A., Millett, B., Boyle, M., 2013. *Organisational Behavior*. Pearson Higher Education AU, England.
- Roohi, M., Feizi, M., Damirchi, Q.V., 2012. Surveying the Relationship Between Organizational Justice Dimensions and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Azad University Branches of Ardebil Province. *International Journal of Marketing and Technology* Vol. 2, 70-81.
- Shragay, D., Tziner, A., 2011. The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Generational Effects on Work Attitudes* Vol. 27, 143-157.
- Williams, L.J., Anderson, S.E., 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management* 17, 601-617.
- Zehir, C., Muceldili, B., Altindag, E., Sehitoglu, Y., Zehir, S., 2014. Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality* Vol. 42, 1365-1376.
- Zhang, S., 2014. Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics* Vol. 120, 165-174.

