BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kerelaan individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag dan Resckhe,1997). Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Menurut Enhart (2004) dalam Khalid dan Ali (2005) *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Robbins (2006) menjabarkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak apa-apa.

Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang membangun

tentang tempat kerja mereka, membantu anggota lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan berbesar hati memahami gangguan kerja yang pasti kadang terjadi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, yang mana tindakan tersebut merupakan wujud kepuasan *performance* yang tidak ada dalam aturan resmi organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* yang formal. Perilaku karyawan tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi tanggung jawab yang ditetapkan untuk mereka.

2. Aspek- Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ (1988) mengatakan dalam teorinya bahwa karyawan yang melakukan *Organizational Citizenship Behavior* dikenal juga sebagai "tentara yang baik". Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ dkk (2006), yaitu:

a. *Altruism* (perilaku menolong)

Perilaku karyawan dalam menmbantu rekan kerjanya yang sedang mengalami kesusahan dalam tugas organisasi dan masalah pribadi. Dimensi ini menunjukkan karyawan memberi pertolongan bukan karena kewajiban tetapi melakukannya secara sukarela.

b. *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja)

Perilaku yang ditunjukkan dengan kesungguhan karyawan dalam bekerja, dimana karyawan bekerja melebihi deskripsi kerja yang telah ditetapkan dan diharapkan organisasi. Dengan kata lain, *Conscientiousness* merupakan suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

c. *Sportmanship* (toleransi yang tinggi)

Perilaku karyawan yang menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Dimensi ini lebih menunjukkan perilaku karyawan yang memiliki toleransi yang tinggi dan mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya.

d. *Courtessy* (bersikap sopan)

Perilaku karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal. Dimensi ini menunjukkan sikap karyawan yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama)

Perilaku karyawan yang menunjukkan sikap partisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaannya.

Graham (dalam Ahdiyana, 2009) mengemukakan ada tiga aspek dalam *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

a. Ketaatan yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.

b. Loyalitas menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.

c. Partisipasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:

    1) Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.

2) Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.

3) Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Dari aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap keperdulian seseorang terhadap kemajuan dari organisasi tersebut, keperdulian dengan karyawan lain dan bagaimana kayawan tersebut menghadapi kewajiban dalam bekerja dan loyalitas karyawan terhadap sesama karyawan dan organisasinya.

Berdasarkan aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior* dari Organ (1998), peneliti menggunakan aspek tersebut untuk pengukuran OCB pada PT "X", yaitu *altruism* (perilaku menolong), *conscientiousness* (kepatuhan), *sportsmanship* (*sportifitas*), *courtsesy* (kesopanan) dan *civic virtue* (tanggung jawab sebagai anggota organisasi).

3. Faktor-Faktor Yang Mmepengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntunan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi (Robbins, 2003).
2. Iklim organisasi yang positif, Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi mrupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:
    a. Merasa puas dengan pekerjaannya
    b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas. Apabila interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, dan begitu juga sebaliknya seorang bawahan akan merasa bahwa atasannya sangat mendukung dan memberikan motivasi terhadapnya, sehingga bawahan akan selalu menunjukkan perilau yang positif pula terhadap organisasi tempat ia bekerja.

c. Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi. Penelitian Shore dan Waine (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu predictor munculnya OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (*feed back*) yang positif terhadap organisasi tempat karyawan bekerja.

Iklim dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembamgnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam sebuah organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaan lebih dari apa yang telah disyaratkan dalam *job description* mereka pribadi, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan dengan sportif oleh para atasan dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi dimana mereka bekerja. Konovsky & Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial (*sosial exchange theory*) untuk mengemukakan pendapat bahwa ketika karyawan telah puas atas pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan menjadi bagian (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

3. Kepribadian dan suasana hati (*mood*), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun

kelompok. George dan Brief (dalam Rahmawati, 2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan *mood.* Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang sesorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

4. Komitmen Organisasi, Debora (2004) mengemukakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).

5. Persepsi terhadap dukungan organisasional. Shore (dalam Rachmawati, 2000) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship.*
6. Masa kerja. Greenberg dan Baron (dalam Effendi, 2003), bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal yang sama juga dikemukan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap sumbangsih karyawan di dalam organisasi. Pada penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa masa kerja memiliki korelasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang telah bekerja dalam waktu yang lama di sebuah organisasi akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu, lama masa kerja juga akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perilaku dan perasaan positif terhadap organisasi yang memberinya pekerjaan. Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki sumbangsih di dalamnya.

7. Jenis kelamin, dikemukan oleh Konrad (dalam Rahmawati, 2000) bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi dan lebih menunjukkan perilaku menolong dibanding karyawan pria (dalam Rahmawati, 2000).
8. Usia, Jahangir (2004) menyatakan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Sementara itu, pegawai yang lebih muda lebih fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi.. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Berdasarkan beberapa uraian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara garis besar adalah kepuasan kerja, iklim organisasi, *mood*, komitmen organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasi, masa kerja, jenis kelamin, dan usia.

B. Persepsi Budaya Organisasi

1. Pengertian Persepsi Budaya Organisasi

Persepsi merupakan stimulus yang diindera oleh individu, diorganisasikan kemudian diinterpretasikan sehingga individu menyadari

dan mengerti tentang apa yang diindera. Dengan kata lain persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia. Persepsi merupakan keadaan *integrated* dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi.

Yang dimaksud persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini adalah anggapan yang diperoleh karyawan selama bekerja di PT. "X". Karyawan dapat mengungkapkan secara realistis bagaimana budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan sehingga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka.

Robbins (2015) mengemukakan dalam teorinya bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama para anggota organisasi tersebut atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai yang dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan dan digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan para anggotanya dalam beradaptasi dengan lingkungan luarnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berfungsi

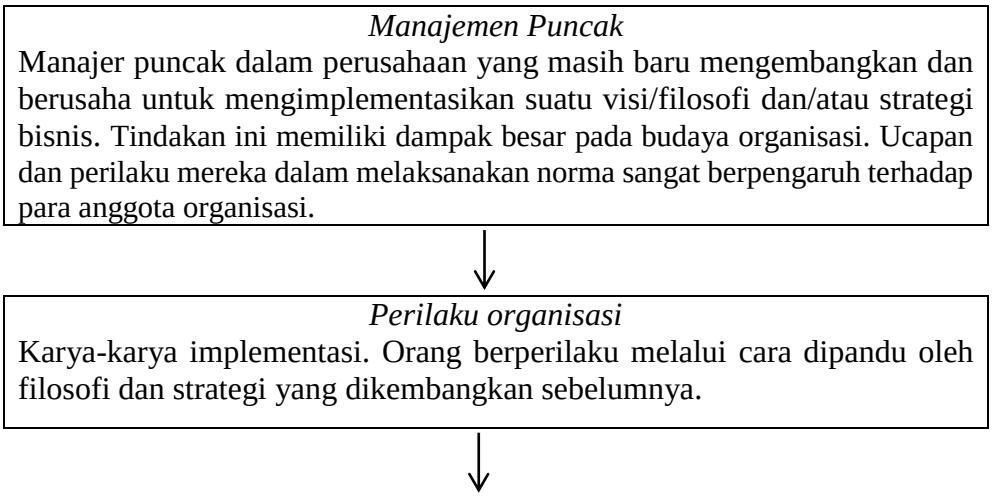
untuk mengatasi berbagai masalah integrasi internal, dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota-anggota organisasi berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), juga imbalan dan sangsi (Schein, 1991). Jadi, budaya organisasi dapat menggambarkan tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Aspek- Aspek Persepsi Budaya Organisasi

Kotter (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Gagasan-gagasan dalam budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, itupun lazim diartikulasikan sebagai “visi”, “strategi bisnis”, “filosofi”, atau ketiga-tiganya.

Gambar 1

Bagan Kemunculan Budaya Organisasi



Hasil

Adalah dipandang dari berbagai segi, yaitu bilamana perusahaan itu berhasil dan keberhasilan itu terus berkesinambungan selama bertahun-tahun berikutnya.

↓

Budaya

Suatu budaya muncul, mencerminkan visi dan strategi serta pengalaman-pengalaman yang dimiliki orang dalam mengimplementasikannya

Budaya organisasi memiliki dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak.:

a. Konkrit, hal ini adalah yang yang terlihat secara kasat mata. Bisa dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya, dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sejawat.
b. Abstrak, hal ini tidak bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Menurut Robbins (2005) terdapat tujuh karakteristik yang dapat menangkap hakikat budaya yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu :

a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

   Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Hal itu yang menyebabkan karyawan keluar dari *job*

role dengan membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya atau dengan kata lain mewujudkan OCB.

b. Perhatian pada hal-hal rinci.

   Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dengan diterapkannya OCB, “hal-hal rinci” tersebut dapat diamati oleh karyawan lain.

c. Orientasi hasil.

   Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Apabila OCB diterapkan, maka hasil dari proses akan lebih memuaskan karena karyawan lain yang berada diluar divisi dapat turut serta dalam pekerjaan.

d. Orientasi orang.

   Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

e. Orientasi tim.

   Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada indvidu-individu.

f. Keagresifan.

   Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. OCB menyebabkan karyawan lebih dinamis dalam bekerja sehingga karyawan dapat menggunakan waktu luang mereka untuk membantu karyawan lain.

g. Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan organisasi mementingkan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya terhadap pertumbuhan.

Jadi, dari ke tujuh aspek OCB tersebut dapat digunakan sebagai skala pengukuran bagaimana budaya organisasi bekerja dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2015) dalam teorinya mengemukakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya tersebut adalah :

a. Budaya memiliki suatu peran pembeda.
b. Budaya organisasi menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
c. Budaya organisasi memudahkan munculnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seorang anggota.
d. Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya memiliki fungsi sebagai pengambil perasaan dan mekanisme pengendalian yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Jadi, semakin positif fungsi budaya organisasi pada perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat OCB pada perusahaan tersebut.

C. Hubungan Antara Persepsi Budaya Organisasi dan OCB

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma

(*norms*) yang telah lama berlaku, disetujui dan dituruti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Killmann, dalam Sutrisno 2010). Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Dalam budaya organisasi yang kuat, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaan lebih dari apa yang telah disyaratkan dalam *job desk*.

Adapun aspek dari budaya organisasi yang terkait dengan OCB, yang pertama adalah Inovasi dan keberanian mengambil risiko, hal ini bisa terlihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Hal itu yang menyebabkan karyawan keluar dari *job role* dengan membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya atau dengan kata lain mewujudkan OCB. Yang kedua adalah Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dengan diterapkannya OCB, “hal-hal rinci” tersebut dapat diamati oleh karyawan lain. Yang ketiga adalah Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Apabila OCB diterapkan, maka hasil dari proses akan lebih memuaskan karena karyawan lain yang berada diluar divisi dapat turut serta dalam pekerjaan. Yang keempat adalah Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang yang ada di dalam organisasi, OCB akan mempengaruhi dari hasil orientasi pada orang tersebut. Yang

kelima Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja dalam organisasi menekankan pada kerja tim ketimbang pada individu-individu. Bentuk kerja tim akan menjadi dasar pemicu karyawan akan melakukan OCB. Yang terakhir Keagresifan. Sejauh mana orang lebih bersikap agresif dan kompetitif ketimbang bersikap santai. OCB menyebabkan karyawan lebih dinamis dalam bekerja sehingga karyawan dapat menggunakan waktu luang mereka untuk membantu karyawan lain. Dengan membantu orang lain maka perkerjaan akan terselesaikan lebih cepat dan membangun hubungan antar karyawan lebih baik.

D. HIPOTESA

Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah "Ada hubungan positif antara persepsi Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan "PT. X"". Semakin tinggi persepsi budaya organisasi dalam "PT. X", maka akan semakin tinggi tingkat Organizational Citizenship Behavior pada "PT. X".