

MENINGKATKAN PERILAKU EKSTRA PERAN KARYAWAN

NENET NATASUDIAN JAYA

Fakultas Ekonomi Univ. Mahasaraswati Mataram

ABSTRAK

Salah satu kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam persaingan adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi secara sinergis berkontribusi positif, pada usaha pencapaian tujuan. Perilaku ekstra peran atau dalam bahasa Inggris disebut *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku positif orang-orang dalam organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Masalahnya adalah bagaimana memunculkan dan meningkatkan perilaku positif ini. Salah satu faktor terpenting dalam membentuknya adalah kepemimpinan (*leadership*) dalam organisasi. Jadi perilaku ekstra peran (*OCB*) merupakan ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi.

Kata kunci: perilaku ekstra peran/ Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah perilaku ekstra peran / *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreativitas. Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreativitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan. Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif pekerja ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literatur organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan.

Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. OCB merupakan perilaku yang pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, yang dilakukan secara sadar untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi, disamping iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak. Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan.

PEMBAHASAN

Perilaku Ekstra Peran/ *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Aldag dan Resckhe dalam Clifton (2009), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, et al, 2000).

OCB memiliki empat elemen perilaku yang saling berhubungan namun berbeda sasaran dan tujuannya. Diyakini bahwa sasaran tidak langsung OCB adalah manfaatnya pada pencapaian sasaran-sasaran organisasi (Organ, 1988). Dalam tipologi teoritikal, OCB dikategorikan menjadi empat tipe, yaitu: *personal industry*, *loyal boosterism*, *individual initiative*, dan *personal helping* (Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998) dalam Podsakoff & Mackenzie (1994).

Personal industry mengungkapkan sejauh mana seorang pekerja melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya. Pekerja yang secara spontan bekerja lembur, bersedia kerja ekstra dalam suatu proyek, atau secara sukarela mengerjakan proyek atau tugas baru merupakan contoh *personal industry*.

Loyal boosterism menggambarkan dukungan untuk meningkatkan imej organisasi kepada pihak luar. Seorang pekerja yang secara spontan menghargai dan memuji organisasinya kepada anggota organisasi lain, teman, ataupun pihak-pihak lain yang berkepentingan menunjukkan perilaku *loyal boosterism*. *Personal industry* dan *loyal boosterism* secara langsung memberi manfaat bagi pencapaian sasaran organisasi. *Interpersonal helping* dan *individual initiative* memberi manfaat secara tidak langsung melalui peningkatan performa bagi pihak-pihak penerima OCB.

Individual initiative menggambarkan komunikasi pekerja dengan pihak lain dalam organisasi yang ditujukan untuk memperbaiki performa individu maupun kelompok. Seorang pekerja yang mengetahui bahwa rekan kerjanya mungkin memerlukan informasi, misal informasi kontak penjualan, informasi teknis, pasar, dan memberikan informasi tersebut secara sukarela kepada rekan kerja yang membutuhkannya merupakan contoh *individual initiative OCB*.

Interpersonal helping menggambarkan pekerja yang membantu rekan kerjanya dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bantuan ini akan meningkatkan performa kerja individual, dan dengan demikian akan sangat bermanfaat bagi peningkatan fungsi-fungsi organisasi. Setton & Mossholder (2002) menggunakan istilah *interpersonal citizenship behavior* untuk menggambarkan *interpersonal helping* (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Dimensi perilaku ekstra peran/ *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali diajukan oleh Organ (1988) yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB:

1. Altruism, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
2. Civic Virtue, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
3. Conscientiousness, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum
4. Courtesy, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. Sportmanship, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Permasalahan utama yang muncul adalah bahwa penelitian di bidang ini lebih lanjut hanya terfokus pada *substantive validity*, ketimbang *construct validity* (Schwab, dalam Podsakoff, et al, 2000). Karenanya, penelitian-penelitian empiris di bidang ini lebih menekankan hubungan dan pengaruh OCB terhadap konstruk-konstruk lainnya, ketimbang konseptualisasi dan pendefinisian konstruk OCB itu sendiri.

Berkaitan dengan hal tersebut, operasionalisasi dimensi-dimensi OCB di kalangan peneliti menjadi sangat beragam. Podsakoff dkk. (2000) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sementara Van Dyne dkk, (1994), mengkonseptualisasikan 3 dimensi OCB yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu *obedience*, *loyalty*, dan *participation*.

Perbedaan konseptualisasi terhadap satu konstruk ini menurut Podsakoff dkk. (2000), dapat menimbulkan bahaya-bahaya yang cukup serius, di antaranya dapat mengakibatkan pertentangan-pertentangan konotasi konseptual bagi orang-orang yang berbeda. Sementara, literatur-literatur OCB mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan konsep. Dengan kata lain, terjadi pelabelan (penamaan) yang berbeda-beda terhadap dimensi yang sama, yang pada gilirannya, mengakibatkan penggunaan-penggunaan ukuran yang tumpang tindih.

Manfaat Perilaku Ekstra Peran/ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Sebelum Organ mengintroduksi idenya tentang OCB, Katz (1964) menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan, dan Katz menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial (Bowler, 2006).

Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Manfaat OCB juga dapat dilihat dari hasil-hasil temuan penelitian. Koys (2001) menemukan bahwa OCB mengarah pada peningkatan performa organisasi. Meta analisis yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bacharad (2000) menghubungkan OCB dengan performa individu, kelompok, dan organisasi secara menyeluruh. Sejumlah argumen disarankan untuk diteliti lebih lanjut tentang mengapa OCB muncul dalam suatu organisasi, dan bagaimana OCB mendatangkan manfaat yang besar bagi organisasi (Bowler,

2006). Salah satu penjelasan yang paling umum tentang mengapa dan bagaimana pekerja memiliki OCB dalam suatu organisasi adalah penjelasan melalui *Social Exchange Theory* (Bowler, 2006). *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa *citizenship behavior* dapat diharapkan muncul ketika pekerja mendapatkan pengalaman-pengalaman positif yang berbeda dalam organisasi, dan kemudian pekerja termotivasi untuk memberikan pengalaman-pengalaman yang juga positif kepada organisasi sebagai semacam ungkapan terima kasih.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi OCB

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

a. Faktor Individu Karyawan

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Podsakoff et al, (2000) mengkategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu; sikap pada pekerjaan sikap dan variabel kontekstual.

1. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi.
2. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB antara lain: Komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi keadilan.
3. Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, kelompok kerja, organisasi, atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan,

gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, organisasi budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

b. Faktor Kepemimpinan

Beberapa penelitian dalam bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, dan dalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang *status quo*, untuk menciptakan visi-visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan mencapai visi-visi tersebut (Podssakoff & Rich, 2001).

Efektivitas implementasi sasaran strategis tergantung sebaik apa para pimpinan dalam suatu organisasi melihat dan mengartikan sasaran-sasaran, menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran yang lebih spesifik untuk tiap-tiap unit kerja, dan mendorong lingkungan belajar yang ditujukan untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas (Appelbaum et al., 2004).

PENUTUP

Simpulan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Perilaku ekstra peran/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi; Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal; Tidak berkaitan langsung dengan system *reward*. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang; dan merupakan Ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi.
2. Salah satu faktor terpenting dalam membentuk perilaku ekstra peran adalah kepemimpinan (*leadership*) dalam organisasi. Kemampuan pimpinan organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi, disamping iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri.
3. Manfaat perilaku ekstra peran (OCB) adalah dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja; dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial; dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif; dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang menarik; dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, Steven., Bartolomucci, Nicolas., Beaumier, Erika., Boulanger, Jonathan., Corrigan, Rodney., Dore, Isabelle., Girard, Chrystine., Serroni, Carlo, 2004. *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust*. Management Decision. Vol. 42, No.1. pp. 13-40.
- Bowler, Wm.Matthew ,2006. *Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*. Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
- Clifton O. Mayfield dan Thomas D. Taber. 2009. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No. 7, 2010 pp. 741-763.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. 2000, "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Podssakoff, P.M., and Rich, Gregory A. 2001. *Transformational and Transactional Leadership And Salesperson Performance*. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 29, No. 2., pp. 115-134.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. and McLean Parks, J. (1995), "Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 1, pp. 215-85.