



**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU DI SEKTOR PUBLIK: SEBUAH
ANALISIS TEORITIS DAN EMPIRIS**

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
IN THE INDIVIDUAL PERFORMANCE IMPROVEMENT IN THE
PUBLIC SECTOR: A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS**

Mariman Darto

PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
JL. H.M Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : marimandarto@yahoo.com

Abstract

This study aims to analyze the role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in improving individual performance in the public sector from the theoretical and empirical perspective. Data were gathered through a stock-taking technique by collecting and classifying various textbooks and journals as well as a variety of relevant previous studies. This study finds that OCB has a vital role in the individual performance improvement in the public sector. OCB significantly related to individual performance. However, further studies are required to see how significance the relationship between OCB and individual performance in government organizations.

Keywords: *organizational citizenship behavior, individual performance, organizational behavior.*

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik, dilihat dari perspektif teoritis dan empiris. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik stock taking dengan cara mengumpulkan dan mengklasifikasi berbagai textbook dan jurnal serta berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Kajian ini menemukan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu di sektor publik. OCB berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu. Meskipun demikian diperlukan berbagai kajian lanjutan yang mendalam untuk melihat signifikansi hubungan OCB dengan kinerja individu pada organisasi pemerintah.

Kata Kunci : *organizational citizenship behavior, kinerja individu, perilaku organisasi*

1 Naskah diterima pada 21 Februari 2014, Revisi pertama pada 14 April 2014, disetujui terbit pada 14 April 2014



A. PENDAHULUAN

Kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam beberapa studi yang pernah dilakukan sebelumnya, kinerja individu sebagai variabel dependen, tidak hanya dipengaruhi oleh beberapa variabel independen berikut : tunjangan kinerja (Palagia, Brasit, dan Amar. 2010:1), kepemimpinan transformasional (Zehir, *et al.*, 2012: 2014-2015; Ozaralli, 2003:335; Sparks and Schenk, 2001:849; Hancot, 2005; Carlaw *et al.*, 2003; Givens, 2008:4), religiusitas pegawai (Karakas, 2010:89), kepuasan kerja (Palagia, Brasit, dan Amar. 2010:1; Jahangir, 2004:80) dan budaya organisasi (Moeljono, 2005:9; Aluko, 2003:164), namun juga dipengaruhi oleh OCB (Robbins dan Judge, 2009:235; Ahdiyana, 2009:25; Michael, 2011:54; Bonaparte, 2008; Martinez, 2013:xi).

Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Karena OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Berbagai perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan oleh organisasi inilah yang disebut sebagai OCB.

Victor Thomson sebagaimana dikutip Miftah Thoha (2012: 91) seorang tokoh literatur birokrasi, mengatakan bahwa “Birokrasi tidak mengenal belas kasihan. Tidak pula mengenal cinta kasih”. Thomson selanjutnya mengatakan bahwa birokrasi itu bersifat impersonal, semua hal yang bertalian dengan urusan pribadi tidak berlaku dalam birokrasi. Untuk membuktikan pendapat Thomson ini, Miftah Thoha (2012: 95) dibagian lain bukunya juga mengemukakan pendapat Warren Bennis, Fred Luthans dan lain-lain, dengan meminjam istilah Thomas Kuhn, berpendapat bahwa di dalam organisasi itu hanya dikenal dua paradigma, yakni paradigma mesinisme dan paradigma organisme. Aliran pendapat mesinisme menyatakan bahwa organisasi itu dipersamakan dengan mesin yang hanya bergerak kalau digerakkan. Gerakan mesin itu diatur oleh suatu panduan (manual, pedoman). Kalau panduannya mengatakan ke utara, mesin itu baru dapat dikatakan bekerja dengan baik jika ia bergerak ke utara. Kalau sebaliknya, maka mesin itu jelas nakal. Hubungan kerja antara orang-orang di dalam organisasi seperti mesin itu. Paradigma mesinisme ini dalam dunia birokrasi telah banyak ditinggalkan. Namun demikian, cara pandang ini tetap berlaku di Indonesia.

Menurut Bennis dan Luthans dalam Thoha, (2012: 96) paradigma mesinisme ini banyak ditinggalkan karena melalaikan unsur organisasi



yang paling pokok yakni manusia. Tokoh-tokoh perilaku organisasi termasuk Bennis dan Luthans melakukan intervensi yang lumayan hebat untuk membesut kekacauan birokrasi karena pengaruh paradigma mesinisme. Timbullah kemudian aliran baru yang dikenal dengan paradigma organisme. Menurut Miftah Thoha, aliran ini menekankan bahwa organisasi ini seperti organ yang hidup dan tumbuh seperti organ manusia. Disini organisasi dipandang sebagai barang hidup yang dilengkapi dengan perlengkapan manusiawi bukan lagi benda mati seperti mesin. Unsur manusia menduduki peran yang utama. Oleh karena itu anggapan memesinkan manusia sebagaimana aliran mesinisme tidak bisa didukung lagi.

OCB sebagai *output* dari paradigma organisasi menjadi teramat penting dalam studi perilaku organisasi kontemporer, khususnya di sektor publik. Pertanyaannya adalah sejauhmana signifikansi hubungan antara OCB dengan kinerja individu pada sektor publik dalam konteks analisis teoritis dan empiris? Pertanyaan inilah yang akan dijawab dalam karya tulis ilmiah ini.

B. KAJIAN TEORITIS

Organizational Citizenship Behavior

Perilaku kewargaan organisasi muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seseorang pegawai melakukan OCB. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang

telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Banyak istilah yang dikembangkan oleh berbagai pihak termasuk para peneliti perilaku organisasi yang memberikan istilah yang berbeda dengan OCB. Sebagian menyebut OCB sebagai *prosocial behavior*, *extra-role behavior* dan yang terbanyak menyebutnya sebagai OCB, yang kemudian diterjemahkan sebagai perilaku kewargaan organisasi. Namun, penterjemahan OCB sebagai perilaku kewargaan organisasi dianggap belum sepenuhnya mewakili seluruh dimensi OCB, sehingga dalam tulisan ini penulis lebih menggunakan istilah aslinya yakni *organizational citizenship behavior*.

Aldag dan Reschke (1997:4) mendefinisikan *organizational citizenship behaviors* sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. *Organizational citizenship behavior* ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah subyek organisasi" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Secara lengkap Aldag dan Reschke (1997: 4) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai berikut :



“... are individual contributions in the workplace that go beyond role requirements and contractually rewarded job achievements. This would include such behaviors as helping others, volunteering for extra-job activities, and upholding workplace rules and procedures regardless of personal inconvenience. These behaviors represent “employee value added” which is not reflected in traditional, narrower performance measures. Also known as “good citizenship behavior” and “good soldier syndrome,” organizational citizenship behavior is one form of prosocial behavior (that is, social behavior that is positive, constructive, and helpful).”

Organ dalam Farhan dan Niaz (2012:1447), mendefinisikan OCB sebagai berikut :

“... Individual behavior that is not explicitly or indirectly recognized by the formal reward system and that behavior play a vital role in the effective functioning of the organization.”

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja).”

Sementara itu, Organ dalam Dyne

and Soon (1998:694) juga mengatakan bahwa:

“... emphasized the discretionary nature of organizational citizenship when he defined it as constructive behavior not included in an employee's formal job description, such as assisting co-workers with their work, helping peers learn a new task, volunteering to do things that benefit their work groups, and orienting new workers.”

Secara bebas, definisi Ogan menganggap OCB sebagai perilaku yang konstruktif, tidak digolongkan dalam deskripsi kerja formal pegawai. Perilaku pegawai seperti membantu rekan kerja dalam konteks pekerjaan yang sama dengan mereka, membantu rekan-rekan mempelajari tugas baru, menjadi relawan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan kelompok kerja mereka dan berorientasi pada pekerja baru.

Jika diuraikan kembali, berbagai pengertian tentang OCB yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : *pertama*, OCB merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi); *kedua*, OCB merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi; *ketiga*, OCB tidak berkaitan



secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* formal karena karakteristik perilakunya yang volunter atau sukarela.

Dimensi-Dimensi OCB

Menurut Organ (1988) dalam Allison, *et al.*, (2001:3), OCB memiliki lima dimensi primer, sebagai berikut :

1. *Altruism refers to non-compulsory behavior directed toward helping a fellow employee with tasks that are germane to organizational operations* (perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional).
2. *Civic virtue represents voluntary participation in and support of organizational functions- of both a professional and social nature* (menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial ilmiah).
3. *Conscientiousness consists of the performance of role requirements beyond their minimum standard* (kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum).
4. *Courtesy is the discretionary enactment of behaviors that mitigate work- related problems with others* (perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain).
5. *Sportsmanship involves abstaining from making an issue out of matters that, while bothersome or irritating, are of little consequence in the broader scheme of things* (berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel).

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Salah satunya yang cukup terkenal adalah Skala Morrison (1995), dalam Aldag *and* Resckhe (1997:4-5), yang merupakan salah satu skala pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut :

Dimensi 1 : *Altruism – behaviors that help a specific other person* (perilaku membantu orang tertentu).

- a. *Covering for co-workers who are absent or on break* (Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat).
- b. *Helping others who have heavy workloads* (Membantu orang lain yang pekerjaannya overload).
- c. *Helping orient new people even when not asked* (Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta).
- d. *Helping others with work when they have been absent* (Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk).
- e. *Giving time to help others with work-related problems* (Meluangkan waktu



untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan).

- f. *Volunteering to do things without being asked* (Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta).
- g. *Helping people outside the department when they have problems* (Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan).
- h. *Helping customers and visitors if they need assistance* (Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan).

Dimensi 2: *Conscientiousness – behaviors that go well beyond minimum requirements in such areas as attendance, obeying rules, taking breaks, and so forth* (perilaku yang melebihi prasyarat minimal seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya).

- a. *Arriving early so you are ready to work when the shift begins* (Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai).
- b. *Being punctual every*

day regardless of weather, traffic, etc (Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya).

- c. *Not spending time on personal telephone conversations* (Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon).
- d. *Not spending time in non-work-related conversation* (Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan).
- e. *Coming to work early if needed* (Datang segera jika dibutuhkan).
- f. *Not taking excess time off, even if you have extra sick days* (Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra enam hari).

Dimensi 3: *Sportsmanship – willingness to tolerate less-than-ideal circumstances without complaining; refraining from activities such as complaining and petty grievances* (kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat).

- a. *Not finding fault with the organization* (Tidak menemukan



kesalahan dalam organisasi).

- b. *Not complaining about things* (Tidak mengeluh tentang segala sesuatu).
- c. *Not blowing problems out of proportion* (Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya).

Dimensi 4: *Civic Virtue - Involvement in organizational functions* (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi).

- a. *Attending voluntary functions that help the organization's image* (Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi).
- b. *Attending voluntary meetings considered important* (Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting).
- c. *Helping organize departmental get-togethers* (Membantu mengatur kebersamaan secara departemental).

Dimensi 5: *Courtesy - Keeping informed about organizational events and changes* (menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian

maupun perubahan-perubahan dalam organisasi).

- a. *Keeping up with changes and developments in the organization* (Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi).
- b. *Reading and keeping up with organizational announcements* (Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi).
- c. *Using judgment to assess what is best for the organization* (Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi).

Manfaat OCB bagi peningkatan kinerja organisasi sangat vital. Menurut Podsakof (1996:259-298), dari hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi dapat disimpulkan beberapa manfaat dari OCB tersebut, yakni:

1. OCB meningkatkan produktifitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh



- yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan. Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong pimpinan terhindar dari krisis manajemen.
 3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi/lembaga secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain. Pegawai yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pimpinan sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong pimpinan untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak mengurus keluhan-keluhan kecil pegawai.
 4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
 5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
 6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan



mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit. Pegawai yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pertanyaan yang menarik untuk diajukan adalah bagaimana penerapan OCB di pemerintahan? Beberapa bukti

empirik dan teoritis memberikan petunjuk bahwa OCB dapat meningkatkan produktifitas yang akan berdampak pada meningkatnya produktifitas. Penelitian Budiyanto tahun 2007 tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja serta Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus di Pemerintah Daerah Kabupaten Magetan Jawa Timur)” menemukan bahwa menemukan bahwa perilaku kerja *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi hubungan langsung antara faktor motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan faktor kepuasan kerja para pegawai (Budiyanto. Ini berarti, perilaku kerja OCB merupakan faktor sentral yang sangat penting dan menentukan untuk mencapai kepuasan kerja dari para pegawai. Menurut Fandy Tjiptono (1997) sebagaimana dikutip Budiyanto (2013), tingginya kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan pegawai tersebut kepada publik atau masyarakat. Temuan lain yang menarik dalam penelitian Budiyanto (2013) adalah, sebagian besar pegawai menempatkan atau memosisikan nilai-nilai OCB tidak hanya sebagai perilaku kerja *extra-role*, tetapi mereka juga menempatkan atau memosisikan pada nilai-nilai sosial yang tinggi. Ini berarti, dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi yang berdampak pada meningkatnya produktivitas organisasi, pada kantor/dinas/instansi pemerintah sangat perlu diciptakan suasana kerja yang memberi peluang munculnya perilaku kerja *extra-role* atau OCB di kalangan para pegawai.



Kinerja Individu

Mangkunegara (2011:97), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "job performance" atau "actual performance" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Baron dan Greenberg (1990) dalam Armanu (2005:69) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance, work outcomes, task performance*.

Rivai dan Basri (2005:16) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Robbins (2001) dalam Asri (2010:98), kinerja dianggap sebagai banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sementara Bernandin dan Russell dalam Asri (2010:98), *performansi* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Secara sederhana, Mathis dan Jackson (2006:378) mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Demikian juga Hariandja (2005:52), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang

sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat di dalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja.

Berbagai definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja terkait dengan hasil yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang atau organisasi, yang terkait dengan kewenangan, yang dicapai dalam periode tertentu, sebagai bagian dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Wirawan (2013: 733) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Perilaku kerja yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Kedua perilaku ini dilakukan ketika pegawai berada ditempat kerja dan melaksanakannya. Sedangkan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yakni sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menjadi kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau misinya. Bagi organisasi pemerintah khususnya yang bergerak di bidang pelayanan, informasi mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh



pelayanan yang diberikan memenuhi harapan dan memuaskan penggunanya. Dengan menggunakan penilaian kinerja maka upaya untuk terus melakukan perbaikan kinerja dapat dilakukan secara lebih terarah dan sistematis.

Menurut Werther *and* Davis (1996:341), penilaian kinerja didefinisikan sebagai:

“... the process by which organizations evaluate individual job performance. When it is done correctly, employees, their supervisor, the HR department, and ultimately the organizations benefit by ensuring that individual effort contribute to the strategic focus of the organization. However, performance appraisals are influenced by other activities in the organization and in turn affect the organizations succes. Often they can be a part of the way a company executes its strategy.”

Evaluasi kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi prestasi kinerja. Apabila telah dilaksanakan dengan benar, maka karyawan, pengawas utama (supervisor), departemen SDM dan pada akhirnya organisasi mendapat manfaat. Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam organisasi dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan organisasi. Seringkali mereka dapat menjadi bagian dari jalan perusahaan mengeksekusi strategi.

Dessler (2000) dalam Asri (2010:101), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di

masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Schuler *and* Jackson (1999) dalam Asri (2010:101), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Simamora (2004:338), hasil-hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Nawawi (2006:212), memberikan definisi penilaian kinerja sebagai usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi atau perusahaan. Menurut Bernardin dan Russel (2000:379), *“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”*. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.



Dengan demikian penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Penilaian terhadap kinerja pegawai sangat bermanfaat bagi organisasi dan pegawai sendiri. Werther and Davis (1996:342) menyampaikan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja pegawai, sebagai berikut:

1. *Performance improvement. Performance feedback allows the employee, the manager and personal specialists to intervene with appropriate actions to improve performance* (Perbaikan kinerja. Penilaian kinerja akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi).
2. *Compensation adjustments. Performance evaluations help decision makers determine who should receive pay raises. Many firms grant part or all of their pay increases and bonuses on the basis of merit, which is determined mostly through performance appraisals* (Penyesuaian gaji. Penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan).
3. *Placement decisions. Promotions, transfer and demotions are*

usually based on past or anticipated performance. Often promotions are reward for past performance (Keputusan untuk penempatan, yaitu menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya).

4. *Training and development needs. Poor performance may indicate a need for retraining* (Pendidikan dan pelatihan. Melalui penilaian kerja akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pendidikan dan pelatihan karyawan).
5. *Career planning and development. Performance feedback guides careers decisions about specific careers path one should investigate* (Perencanaan karir. Penilaian kinerja dapat dilakukan sebagai pedoman dalam perencanaan karir karyawan).
6. *Staffing process deficiencies. Good or bad performance implies strengths or weakness in the personal departments staffing procedures* (Proses pengurangan staf. Kinerja yang baik atau buruk menyiratkan kekuatan atau kelemahan di departemen sehingga memungkinkan adanya pengurangan pegawai).
7. *Informational inaccuracies. Poor performance may indicate errors in job analysis information, human resource plants, or other parts of the personal management information system* (Ketidakakuratan informasi. Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, penempatan sumber daya



manusia, atau bagian lain dari sistem informasi manajemen).

8. *Job design errors. Poor performance may be a symptom of ill conceived job designs. Appraisals help diagnose these errors* (Kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan gejala dari desain pekerjaan yang tidak sesuai lagi. Penilaian membantu mendiagnosa kesalahan ini).
9. *Equal employment opportunity. Accurate performance appraisals that actually measure job related performance ensure that placement decisions are not discriminatory* (Perlakuan kesempatan yang sama kepada semua karyawan. Penilaian kinerja yang obyektif menunjukkan adanya perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan).
10. *External challengers. Sometimes performance is influenced by factors outside the work environment, such as family, financial, health, or other personal matters* (Penantang eksternal. Penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada atasannya tentang hal-hal yang menyebabkan turunnya kinerja, sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya).
11. *Feedback to human resources. Good or bad performance throughout the organization indicates how well the human resource function is performing* (Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia penilaian kinerja secara keseluruhan akan memberikan gambaran sejauhmana fungsi

sumber daya manusia dapat berjalan baik atau tidak).

Pada awalnya pemerintah tidak menganggap penting informasi kinerja organisasi pelayanan publik. Penggunaan DP3 sebagai ukuran pelaksanaan pekerjaan dari para pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator-indikator kinerja yang sebenarnya (Agus Dwiyanto, dkk., 2008: 48). Tentu saja, indikator yang sebenarnya tersebut tidak cukup hanya dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektifitas, namun harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa. Menurut Agus Dwiyanto (2005) dalam Agus Dwiyanto, dkk. (2008: 50), beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik tersebut adalah produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas.

Sementara itu, Kumorotomo (1996) dalam Agus Dwiyanto, dkk. (2008 : 51) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain : efisiensi, efektifitas, keadilan, dan daya tanggap, sedangkan Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Agus Dwiyanto, dkk. (2008: 53) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya computer, penampilan aparat yang menarik di



mata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Di dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada dua yaitu sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Sasaran Kerja pegawai SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Rencana kerja adalah rencana kerja pegawai yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai setiap pegawai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang ditetapkan oleh instansi pemerintah. Sedangkan target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Target yang harus dicapai seorang pegawai meliputi target kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Target kuantitas (target output) berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. Target kualitas ditentukan dengan memprediksi mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus). Target waktu ditentukan dengan memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. Sedangkan target biaya ditentukan dengan memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun,

misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain.

Perilaku kerja pegawai adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja pegawai terdiri beberapa aspek yakni :

- a. Orientasi pelayanan. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- b. Integritas. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. Komitmen. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. Disiplin. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
- e. Kerjasama. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan



sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- f. Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Berdasarkan uraian di depan, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pada penelitian ini diukur berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 yang meliputi : sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

C. OCB DAN KINERJA INDIVIDU: SEBUAH ANALISIS

Meletakkan OCB dalam kerangka peningkatan kinerja individu pada organisasi publik pada saat ini cukup beralasan. *Pertama*, di era reformasi birokrasi, organisasi pemerintah dituntut untuk menjadikan dirinya dalam semangat *re-inventing*; *Kedua*, dalam kerangka global, dimana daya saing nasional menjadi prasyarat bagi Indonesia memasuki era perdagangan bebas, dimana di kawasan Asean akan dilakukan pada 2015 dengan *Asean Economic Community*, maka pembentukan OCB, merupakan

conditiosine quanon yang akan menentukan keberlanjutan organisasi publik itu sendiri.

Organisasi pemerintah atau sektor publik, kini sedang berproses ke arah perubahan penting melalui reformasi birokrasi. Tidak kurang dari 36 Kementerian/Lembaga tercatat telah berkomitmen menjalankan reformasi birokrasi. Salah satu komitmen perubahan yang mereka mimpikan adalah peningkatan kinerja pegawai dalam pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan pada penyediaan pelayanan publik yang berkualitas akan mendorong kepercayaan masyarakat pada pemerintah.

Namun demikian, menurut Budiyanto (2013), secara umum kepercayaan masyarakat pada pemerintah masih belum memuaskan masyarakat. Menurut Budiyanto, berbagai keluhan masyarakat terhadap penyediaan pelayanan publik masih ada. Masyarakat akhirnya lebih memilih biro jasa daripada mengurus sendiri keperluannya pada organisasi pelayanan yang ada. Keengganan masyarakat untuk mengurus sendiri urusannya menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik masih kurang baik.

Rendahnya kinerja pelayanan ini, menurut Aldag dan Reschke sebagai konsekuensi rendahnya perilaku OCB pada aparatur dalam organisasi publik tersebut. Menurut Aldag dan Reschke, OCB sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. OCB ini melibatkan beberapa perilaku seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan



prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah subyek organisasi" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.

Jika dasar perilaku aparatur didasarkan atas OCB ini maka kinerja organisasi publik akan jauh lebih baik. Beberapa kajian empirik memberikan bukti ini. Wirawan (2013: 723) menjelaskan hal tersebut. Perilaku OCB memiliki pengaruh terhadap peningkatan kuantitas bahkan kualitas produktifitas individu pegawai yang pada gilirannya akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Bahkan, menurut Wirawan, OCB berpengaruh juga terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi, kohesifitas tim, moral pegawai, semangat korps (*esprit de corps*) dan perilaku etis pegawai yang saat ini dihadapi oleh organisasi publik (pemerintahan).

Menurut Robbins dan Judge (2009: 235), beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Demikian penelitian Ahdiyana (2009: 25) yang menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yang memiliki OCB mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk mendukung perkembangan organisasi yang lebih baik.

Hasil penelitian Michael (2011:54) juga menginformasikan hal yang sama sebagaimana kutipan berikut ini:

"Citizenship behaviors have been shown to be as influential as task activities in how

managers evaluate employees' performance and are considered to be an important element in the job performance domain While both citizenship behavior and performance evaluations are important in organizational settings, little research has examined possible impacts of including OCB in formal performance evaluations. This study looked at how various weights assigned to OCB may influence employee reactions and how these reactions are contingent on their levels of task performance."

Demikian juga dengan hasil Penelitian Bonaparte (2008), yang menjelaskan pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi:

"... the results showed that OCB for altruism were positively related to OC affective more than any other dependent and independent variables used within the study. Implications for management is to utilize the effectiveness of committed employees to the organization while viewing other areas as a place to allocate additional resources to help those employees who are less committed and consider this as a opportunity for organizational improvement."

Hal yang sama juga dikemukakan oleh penelitian Martinez (2013:xi), yang mengatakan bahwa:

"In organizational psychology literature, organizational citizenship behaviors (OCB) have demonstrated a significant relationship with performance



outcomes.”

Penelitian yang dilakukan oleh Michael (2011) dengan judul “*Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions*”, dengan sampel yang digunakan sebanyak 107 pelaku bisnis yang berpengalaman di bidangnya, menunjukkan bahwa bahwa karyawan yang mempunyai kinerja tinggi dan kinerja rendah dipengaruhi oleh OCB.

Sangat jelas bahwa peran OCB dalam pembentukan kinerja pegawai sangat jelas. Berbagai studi telah menjelaskan peran vital OCB terhadap kinerja individu dan organisasi pemerintah. Tantangan ke depan adalah pentingnya kita mengenali berbagai faktor penting yang mendorong OCB ini, agar pemerintah dapat menyiapkan diri dalam mendorong perilaku OCB ini.

Beberapa kajian juga telah memberikan petunjuk bahwa OCB dipengaruhi beberapa faktor antara lain, kepemimpinan transformasional, religiusitas pegawai, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Berikut adalah beberapa kajian empirik yang memberikan gambaran tentang faktor-faktor pembentuk OCB.

Pertama, kepemimpinan transformasional. Terdapat beberapa penjelasan mengenai keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Beberapa literatur menyatakan bahwa pemimpin yang bersifat transformasional dapat membuat bawahannya bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya dikerjakan. Menurut Bass (2006:37), kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih

terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pimpinan, dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Demikian juga dengan Johnson (2008), yang mengatakan bahwa :

“... the situational factors of leadership support had a significant positive relationship to the employees' self-ratings of OCB.”

Podsakoff *et al.*, (1996: 259) menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut untuk memerankan perilaku-perilaku OCB. Demikian juga Lee and Low (2012:59), mengatakan

“... the direct effects of leadership styles on the subordinates' outcome. In addition, inspirational appeals and consultation tactics, as downward influence tactics, were found to mediate the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. Likewise, subordinates' competence mediates the relationship between transformational leadership and consultation tactics. These results only partially support the efficacy of the influence theory, and therefore lend support to contingency theories of leadership.”

Penelitian Lee and Low,



sebagaimana kutipan di atas memberikan petunjuk bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap OCB. Selain itu, variabel kompetensi juga memiliki pengaruh sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dengan OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Ersoy (2010:142) memberikan kesimpulan sebagai berikut :

“Leaders have a vital role in facilitating OCB in the Turkish culture. Both paternalistic and empowering leadership style appear to have positive effects on OCB. This finding points out that receiving both paternalistic care and empowering encouragement from one’s supervisor can have a stimulating effect. Employees’ relational identification with their supervisors is also crucial for facilitating OCB. However, a paternalistic leadership style, which implies forming personalized relationships in a hierarchical way between employees and the supervisors, has a negative effect on OCB in the Netherlands.”

Secara singkat, penelitian Ersoy tersebut memberikan gambaran kepada kita bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam memfasilitasi OCB.

Hal sama juga dijelaskan oleh penelitian Givens (2008:16), bahwa :

“transformational leadership has a direct influence on organizational citizenship behavior/performance organizational culture, and organizational vision.”

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap OCB. Selain terhadap OCB, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi dan visi organisasi.

Penelitian Lee *et al.*, (2013:60) menyatakan bahwa Semakin pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri dengan kemampuan mereka sendiri untuk menjalankan tugas-tugas mereka, semakin banyak karyawan merasa kesiapan mereka untuk melakukan OCB.

“...the more a leader encourages employees to achieve the objective of an organization and the more employees perceive their own confidence and capability for duties they are carrying out, the more the employees perceive their readiness to perform OCB.”

Dari berbagai penelitian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan tingkat loyalitas, kepatuhan dan partisipasi bawahannya. Kita dapat memberikan banyak contoh di organisasi pemerintahan dimana pemimpin yang memberikan perhatian pribadi kepada para pengikut untuk memajukan pengembangan dan prestasi mereka akan cenderung mendorong para bawahan untuk terlibat secara aktif dan bertanggung-jawab dalam proses-proses organisasional. Pemimpin yang memampukan para pengikut agar memikirkan permasalahan-permasalahan lama dengan cara-cara yang baru, akan mendapatkan loyalitas dan kepatuhan bawahan. Demikian



pula, pemimpin yang memperagakan model perilaku-perilaku yang partisipatif dan memberikan keteladanan bisa berupa prestasi-prestasi, karakter, dan atau perilaku pribadi yang baik akan mendorong karyawan untuk patuh dan loyal kepadanya serta mereka akan cenderung melaksanakan pekerjaan ekstra diluar tanggungjawab utamanya.

Kedua, religiusitas pegawai. Agama membentuk pribadi-pribadi yang kokoh dalam berperilaku, seperti, kejujuran, kedisiplinan, kesetiakawanan, keoptimisan, semangat, toleran. Karena pada dasarnya agama memang mengajarkan mengenai moral. Rasa keberagamaan seseorang (religiusitas) memiliki peran yang tidak kecil untuk memompa semangatnya dalam beraktifitas. Secara teoritis akan sangat berbeda prestasi kerja seseorang dalam bekerja antara orang yang tidak memiliki dasar agama yang kuat dan yang memiliki dasar agama yang telah tertempa melalui pengalaman dan pemahaman yang benar terhadap keyakinan agamanya.

Pemahaman yang benar terhadap agamanya dan pengamalan yang secara terus menerus terhadap keyakinan agamanya yang akan membedakan seseorang dengan orang lain. Tanpa adanya pemahaman yang benar dan pengamalan atas keyakinan agamanya, sebuah keniscayaan akan membentuk pribadi-pribadi yang terampil, inisiatif, *leadership*, bertanggung jawab, jujur, disiplin, setia kawan, optimis, semangat dan toleran, dan lain-lain. Maka, betapa besar pengaruh religiusitas seseorang terhadap perilakunya serta prestasinya di lingkungan kerja dan masyarakat.

Menurut Gilbert, *et al.*, (2010: 5), dalam penelitiannya mengatakan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh terhadap OCB melalui variabel mediasi komitmen. Komitmen afektif merupakan variabel mediasi yang memiliki pengaruh yang efektif terhadap spiritualitas kerja seseorang dan khususnya OCB. Lebih jauh studi Gilbert, *et al.*, memaparkan bahwa :

“... affective commitment is an effective mediator between spirituality work and OCB.”

Pada penelitian ini dijelaskan bahwa komitmen yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, dua diantaranya memiliki pengaruh terhadap OCB. Hanya *continuance commitment* yang tidak memiliki pengaruh dalam meningkatkan OCB individu.

Ketiga, kepuasan kerja. Hasil penelitian Rochmania (2012), kemauan kerja karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi yang bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Definisi dari kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi yang positif terhadap pekerjaannya yang ditimbulkan atas keseimbangan balas jasa karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik finansial maupun non finansial. Kepuasan kerja memiliki hubungan



yang kuat terhadap OCB. Definisi dari OCB adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan tidak terikat secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Menurut Organ (1977) dalam Ozturk (2010:52) hubungan antara kepuasan dan OCB, yaitu kepuasan menyebabkan kinerja. Sebagaimana dikutip Ozturk (2010:52), dalam penelitian ini, beberapa studi yang dilakukan Bateman dan Organ (1983), Smith dan Coauthors (1983), Organ dan Lingl (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh positif terhadap OCB. Masih dalam kajian Ozturk (2010:52) sebagaimana dikutip dari Williams dan Anderson (1991), Lapiere dan Hackett (2007), dan Bowling (2010) juga memberikan dukungan untuk efek positif kepuasan kerja terhadap OCB.

Penelitian Jahangir (2004:80), juga mengatakan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan OCB.

“Job satisfaction has been found to have a positive relationship with job performance and OCB. Which in turn has a significant influence on employees' absenteeism, turnover, and psychological distress. Workers with high levels of job satisfaction are more likely to be engage in OCB. Furthermore, individuals with higher levels of job satisfaction demonstrate decreased propensity to search for another job, and a decreasing propensity to leave.”

Keempat, budaya organisasi.

OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi, sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Kapasitas-kapasitas seperti ini cenderung dimiliki dan merupakan ciri orang (karyawan) yang memiliki kecakapan emosi yang menonjol. Kecakapan emosi merupakan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosi dan karena itu menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan.

Budaya organisasional merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schermerhorn, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Jagannath and Bhabani (2012:70), menunjukkan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan OCB.



Secara umum studi ini menyatakan :
“... *there was a significant correlation between all the variables (organizational culture: belief and norms, individual autonomy, individual responsibility, conflict tolerance, structure, risk tolerance, and support. organizational citizenship behavior: altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue).* Artinya bahwa budaya organisasi mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Johnson (2008), *the organizational culture had a significant positive relationship to the employees' self-ratings of OCB.* Sashkin (2003), *findings strongly supported the relationship of organizational culture and OCB, via coordinated teamwork.*”

Selain keempat faktor tersebut, Wirawan (2013: 723) mengungkapkan beberapa faktor lain seperti : kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, tanggungjawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme dan keadilan organisasi.

D. PENUTUP

Jika pertanyaan yang ingin dijawab dari karya tulis ilmiah ini adalah sejauh mana signifikansi hubungan antara OCB dengan kinerja individu pada sektor publik dalam konteks analisis teoritis dan empiris, maka jawaban atas pertanyaan penelitian tersebut adalah bahwa OCB merupakan perilaku pegawai yang

perlu didorong di dalam organisasi pemerintah. Dari kajian teoritis dan empiris misalnya, memberikan pandangan yang jelas betapa OCB memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sekalipun pada konteks organisasi publik hal ini masih perlu dilakukan.. Hal ini karena OCB pada umumnya berkembang pada organisasi swasta sebagaimana kajian teoritis dan empirik di atas.

Meskipun demikian, kedepan dalam kerangka pengembangan ilmu perilaku organisasi dan tuntutan reformasi birokrasi sebagaimana sekarang ini sedang berjalan, saya menganggap perlunya pemerintah mengembangkan perilaku OCB dalam rangka memecah stigma negatif masyarakat bahwa birokrasi sebagai penghambat pelayanan dan investasi (Kadin, 2012). Untuk itu, berbagai faktor pendorong dan pembentuk perilaku OCB ini perlu dipelajari seperti antara lain : kepemimpinan transformasional, religiusitas pegawai, kepuasan kerja, budaya organisasi, kepribadian, iklim organisasi, komitmen organisasi, tanggungjawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme dan keadilan organisasi.

Berbagai kajian lanjutan juga perlu diarahkan untuk melihat sejauhmana pengaruh berbagai faktor tersebut di atas terhadap OCB. Selain itu juga perlu dikaji seberapa signifikan pengaruh OCB terhadap kinerja individu dan organisasi publik.. Dengan demikian, upaya mendorong reformasi birokrasi bisa dilakukan melalui berbagai cara yang salah satunya mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi publik.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. (2009). *Dimensi OCB dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: FISE UNY.
- Aldag, R., and Reschke, W. (1997). Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value. *Center for Organization Effectiveness*, 1-8.
- Allison, B., Voss, R., and Huston, C. (2001). An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance. *Organizational*, 1-8.
- Aluko, M. 2003. The Impact Of Culture On Organizational performance in Selected Textile Firms In Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12. No. 2, 164-179.
- Armanu, T. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 1, 60-73.
- Asri, L. (2010). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baron, R. A., and Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* Third Edition ed.. Toronto: Allyn and Bacon.
- Bass, B., Riggio, and Ronald, E. (2006). *Transformasional Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates.
- Bernardin, and Russel. (2000). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Bonaparte, W. (2008). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment On Organizational Performance. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Budiyanto. (2013). Pengembangan Kinerja Organisasi Publik (Pemerintah) dengan Pendekatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Orasi Ilmiah pada Dies Natalis Ke-41 Tahun Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya pada tanggal 18 April 2013. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mmm3TZ2g7V0J:www.stiesiaedu.com/export/SF5174d780e33f6/Serba+Serbi+organizational+behavior+di+organisasi+pemerintah&cd=1&hl=id&ct=clnk>. Diunduh tanggal 14 April 2014.
- Carlaw, Deming, and Friedman. (2003). *Managing and Motivating Contact Center Employees*. Singapore: Mc. Graw Hill Publishing Company.
- Dyne, L., and Soon, A. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6. Dec., 1998, 692-703.
- Dwiyanto, Agus. dkk., (2008). *Reformasi Birokrasi Publik*



- di Indonesia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ersoy, N.C. (2010). Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Cross-cultural comparisons between Turkey and the Netherlands. *Thesis. Not Published*. Erasmus University, Rotterdam.
- Farhan, M., and Niaz, A. (2012). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 9, 1447-1455.
- Gilbert, T., Christine, M., and Eugene, G. (2010). Spirituality at Work and Organizational Citizenship Behavior: A Replication study in Taiwan. *Associate Professor of Management Practice*, 1-21.
- Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4684. Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24
- Hancott, D.E. (2005). The Relationship Between Transformational Leadership And organizational Performance in The Largest Public Companies in Canada. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. Doctor of Philosophy. Capella University.
- Hariandja, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Jagannath, M., and Bhabani. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal Of Business Research*, Volume 6, No. 1, 68-76.
- Jahangir, N. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. I, no. 2, 2004, pp. 75-85
- Johson, A. (2008). The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. Organizational Psychology Division, Los Angeles Alliant International University
- Kadin. (2012). Waspada Daya Saing Nasional : Proyeksi Ekonomi 2013. Siaran Pers.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 1, 89–106.
- Lee, K., and Low, G. T. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12 No. 2, 59-96.



Mariman Darto

- Lee, U.H, Hye Kyoung Kim and Young Hyung Kim. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 5, No. 1, 2013 pp. 54-65
- Mangkunegara, A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martinez, R. N. (2013). Impact Of Team Citizenship Behaviors On Performance In Women's Sports Teams. *Dissertation. Not Published*. Program in Social Psychology. Loyola University Chicago.
- Mathis, R., and Jackson, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. d. Jimmy Sadeli, Penerj. Jakarta: Salemba Empat.
- Michael, S. (2011). Including Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: An Investigation of Employee Reactions. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 10; October 2011, 1-9.
- Moeliono, D. (2005). *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24 Iss: 6, 335 - 344.
- Ozturk, F. (2010). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior Among Knowledge Workers: The Role Of Job Characteristics, Job Satisfaction, And Organizational Commitment. *Thesis. Not Published*. The Degree of Master Of Business Administration.
- Palagia, M., Brasit, N., and Amar, M. (2010). Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 1-10.
- Podsakof, P., Mackenzie, S., and Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol.22, No.22, 259-298.
- Rivai, V. dan Basri, A. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., and Judge, M. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Int'l, Inc.
- Rochmania, N. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior OCB Studi pada Karyawan PT.



- Bank Jatim Cabang Malang.
<http://elibrary.ub.ac.id/handle/123456789/33240>
Abstract.
- Schermerhorn, J. (2010). *Managing Organizational Behavior*. New Jersey: John Willey and Sons, Inc.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. STIE YKPN Edisi Ketiga ed..* Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sparks, J., and Schenk, J. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 Issue 8, 849-869.
- Thoha, Miftah. (2012). *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Yogyakarta : Thafa Media.
- Werther, W., and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw Hill. Inc.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Zehir, C., Sehituglo, Y., and Erdogan, E. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 207–216.

