

IMPLEMENTASI DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KINERJA ORGANISASI

Aswadi Lubis

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan

Abstract

Humans are one of the most important in the effort to achieve the success of an organization. The key to success is a change in my human resources is as initiator and an agent of change continuously, forming processes and cultures jointly improve the ability of organizational change. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant influence on organizational performance and success of the organization achieve its objectives. So that the organization should pay more attention to the Organizational Citizenship Behavior (OCB) members to further support the smooth organization achieve its objectives. Employee performance appraisals given behavior outside the role also become the standard that must be met employees to assess employee performance.

Kata Kunci : Implementasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Organisasi

1. Pendahuluan

Manusia merupakan salah satu yang terpenting dalam usaha untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Saat ini organisasi harus menghadapi berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan lingkungan internal organisasi tersebut. Dengan adanya berbagai tantangan yang dihadapi karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi. Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai insiator dan agen perubahan terus menerus, pembentukan proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasiⁱ. Usaha perubahan organisasi membutuhkan partisipasi dari semua karyawan. Hal ini akan tercapai jika juga ada kemauan dan kemampuan dari masing-masing individu karyawan.

Kemampuan karyawan untuk bergabung dalam suatu perusahaan tergantung pada tujuan yang ingin diraih dari organisasi tersebut. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan makin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan. Borman dan Motowidlo dalam Novliadi mengatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku ini membuat interaksi sosial pada para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensiⁱⁱ. George dalam Kelana menyatakan pentingnya *organizational citizenship behavior* bagi keberhasilan sebuah organisasi karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal sajaⁱⁱⁱ.

Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach *organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan^{iv}.

Organizational citizenship behavior menjadi sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi terutama dalam jangka waktu yang panjang. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai *organizational citizenship behavior*. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang

melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.^v

2. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; dalam Bienstock *et al.* (2003: 360), Robbins mengemukakan bahwa *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif^{vi}.

Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, *Organization citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal^{vii}. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

Organization citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. *Organization citizenship behavior* (OCB) juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Kontribusi *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif. Secara umum, *Organization citizenship behavior* (OCB) mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal^{viii}. Bogler dan Somech mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan^{ix}.

Dari beberapa pendapat mengenai *Organization citizenship behavior* (OCB) dapat disimpulkan bahwa *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

3. Dimensi *Organization citizenship behavior* (OCB)

Dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Organ, Podsakof, dan Mackenzie adalah *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*.

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Bukhari, Ali, Shahzad, dan Bashir mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki antusiasme untuk membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, secara alami akan meningkatkan *Organization citizenship behavior* (OCB) dalam organisasi^x. Contohnya adalah perilaku seperti membantu seorang rekan yang tidak masuk kerja, membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, memerhatikan perilaku seseorang memengaruhi pekerjaan orang lain, dan menyediakan bantuan dan dukungan untuk karyawan baru merupakan indikasi yang jelas tentang lingkungan kerja.^{xi}

Conscientiousness adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.

Sportsmanship adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya.

Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Civic virtue* dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi^{xii}.

Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Organ dalam Podsakoff & Mackenzie juga menambahkan dengan (f) *peacekeeping* dan (g) *cheerleading*. *Peacekeeping* yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi). Sementara *cheerleading* diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Williams dan Anderson membagi *Organization citizenship behavior* (OCB) menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCBI. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada karyawan lain^{xiii}. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi. Organ menyatakan bahwa aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam kategori OCB-I, sementara *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportsmanship* dikategorikan sebagai OCB-O.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis mengukur OCB dengan menggunakan aspek yang dikemukakan Organ et al. yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue*.

4. Faktor Yang Mempengaruhi *Organization citizenship behavior* (OCB)

Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *Organization citizenship behavior* (OCB) adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Budaya dan iklim organisasi; Konovsky dan Pugh menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*^{xiv}.

Kepribadian dan suasana hati; menurut Elanain kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selanjutnya, hasil dari studi ini mempunyai implikasi praktis yang penting dalam proses seleksi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi *Organization citizenship behavior* (OCB)^{xv}. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa proses seleksi karyawan untuk mendapatkan target pelamar memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat meningkatkan staf *Organization citizenship behavior* (OCB).

Selain itu menurut Purba dan Seniati, kepribadian memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap OCB. Peneliti melihat dari sisi budaya karyawan Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Dapat dikatakan bahwa makin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung karyawan membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan^{xvi}.

Dukungan organisasional; studi Shore dan Wayne menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*^{xvii}.

Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, maka makin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)^{xviii}.

Menurut Wayne, Shore, dan Leden, karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka

lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

Masa kerja; Sommer, Bae, dan Luthans mengemukakan masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena variable-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi^{xix}.

Jenis kelamin; Morrison (1994) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara pria dan wanita. Wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

5. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan beberapa aspek seperti kualitas pelayanan, kinerja kelompok, dan *turnover*.

Podsakoff et al. secara khusus meneliti tentang keterkaitan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima keluhan dari konsumen.

Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan ketekaitan yang erat antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan konsumen. Makin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawan sebuah organisasi, maka makin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut. Dalam penelitiannya George dan Bettenhausen menemukan adanya keterkaitan yang erat antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistis memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing.

Selanjutnya dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff et al., yang juga menemukan keterkaitan erat antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi

antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat. Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan *turnover* karyawan dilakukan oleh Chen, Hui, dan Seago (1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tinggi.

6. *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Organisasi

Katz (1964) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya^{xx}. Banyak peneliti lebih memprioritaskan studinya pada identifikasi faktor-faktor anteseden *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), misalnya yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) serta Podsakoff *et al.* (2000) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002). Namun Karambayya (1989) telah melakukan pengujian secara empiris tentang hubungan antara OCB dan kinerja organisasi. Dikemukakan bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik.

Pada penelitian yang dilakukan dengan studi longitudinal dengan sampel 27 restoran di AS, Koys (2001) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002: 509). menemukan bahwa OCB mempunyai pengaruh signifikan pada efektivitas organisasi. Ditambahkan lebih lanjut oleh Bolino, Turnley, dan Bloodgood bahwa OCB dapat memfasilitasi kinerja organisasi dengan “memberi pelumas” pada mesin sosial organisasi. Sedangkan menurut Organ 1988; Podsakoff dan MacKenzie, 1997, dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood, secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

1. Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan
2. Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik

3. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan
4. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja
5. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Ditambahkan oleh Ariani, organisasi bisa mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan.

Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Karena ada karyawan yang dengan suka rela membantu teman lain, tetapi ada juga pribadi yang harus didorong terlebih dulu oleh organisasi. Dalam seleksi karyawan pun, organisasi bisa memilih karyawan yang mempunyai kepribadian positif. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

7. Penutup

Sumber daya manusia merupakan aset dari perusahaan. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan makin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. Sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya.

Berdasarkan pembahasan di atas, OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sehingga seharusnya organisasi memberikan perhatian lebih pada OCB anggotanya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim.



Endnotes

ⁱKelana, L. (2009). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Sinergi*, 11(1), 59-75.

ⁱⁱNovliadi, F. (2006). Organizational citizenship behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional. *Psikologia*, 2(1), 39-46.

ⁱⁱⁱ Op. Cit. Kelana, 2009

^{iv}Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., and Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

^vRobbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia, hal. 40

^{vi} Op. Cit. Robin, 2006

^{vii}Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522

^{viii}Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.

^{ix}Bogler, R., and Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.

^xBukhari, Z. U., Ali, U., Shahzad, K., and Bashir, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behavior in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(2), 132-150.

^{xi}Pare', G., and Tremblay, M. (2000). The measurement and antecedent of turnover intention among IT professionals. *Scientific Series*. Diakses 23 Januari 2015 dari <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf>

^{xii}Chen, X.P., Hui, C. and Sego, D.J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.

^{xiii}Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

^{xiv}Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-696.

^{xv}Elanain, H. A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 31-43

^{xvi}Purba, D. E., and Seniaty, A. N. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Sosial Humaniora*, 8(3), 105-111

^{xvii}Shore, L. M., and Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780

^{xviii}Novliadi, F. (2006). Organizational citizenship behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional. *Psikologia*, 2(1), 39-46.

^{xix}Sommer, S. M., Bae, S. H., and Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents of Korean. *Human Relations*, 49(7), 977-993

^{xx} Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522