

## PAPER NAME

**Similarity Buku referensi Perilaku Organisasi Dan OCB (Konsep Dan Teori)**

## AUTHOR

**Trias Setyowati**

## WORD COUNT

**15495 Words**

## CHARACTER COUNT

**106140 Characters**

## PAGE COUNT

**112 Pages**

## FILE SIZE

**13.4MB**

## SUBMISSION DATE

**Oct 4, 2024 10:15 PM GMT+7**

## REPORT DATE

**Oct 4, 2024 10:17 PM GMT+7**

● **8% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 8% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

● **Excluded from Similarity Report**

- Submitted Works database
- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 8 words)
- Manually excluded text blocks

**PERILAKU ORGANISASI  
DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(TEORI DAN KONSEP)**

**Dr. Trias Setyowati, SH., SE., MM.**

**Ira Puspitadewi S, SE., MM.**



**7** **Perilaku Organisasi**  
**Dan Organizational Citizenship Behavior**  
**(Teori Dan Konsep)**

ISBN:

**4** Hak Cipta 2018 pada Penulis

Hak penerbitan pada UM JEMBER PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit UM JEMBER PRESS.

**Penulis:**

**32** **Dr. Trias Setyowati, SH., SE., MM.**

**Ira Puspitadewi S, SE., MM.**

**Editor:**

<< Nama Editor Lengkap dengan Gelar >>

**Lay out**

<< Nama Layouter Lengkap dengan Gelar >>

**Desain sampul:**

<< Nama Desainer Lengkap dengan Gelar >>



**Penerbit:**

UM JEMBER PRESS

Gedung A Lt. 1 Universitas Muhammadiyah Jember

Jl. Karimata, No. 49 Sumbersari Jember 68121

Telp. (0331) 336728

E-Mail: [press@unmuhjember.ac.id](mailto:press@unmuhjember.ac.id)

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan I, \_\_\_\_\_ 2021

## KATA PENGANTAR

---

Berisi tentang pendapat dari orang yang dianggap berkompeten oleh penulis tentang isi dari buku yang ditulis.

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam penyusunan buku refferensi ini.

<sup>1</sup>Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan,, pengaorganisasian, pelaksanaan dan pengendalianb. proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai bagian yang penting <sup>6</sup>dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistimatis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. istilah “ manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia. Buku refferensi yang berjudul : “Perilaku Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Teori Dan Konsep)” ini diharapkan dapat mengembangkan khazanah <sup>23</sup>ilmu Manajemen Sumber Daya manusia.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak atas kerja samanya mulai dari awal sampai selesainya buku ini. Dan penulis menyadari bahwa penulisan buku refferensi ini <sup>34</sup>masih jauh dari sempurna sehingga segala masukan dan kritikan yang bersifat membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan.

Jember, Januari 2023

**Penulis**

9  
**DAFTAR ISI**

---

---

KATA PENGANTAR.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	9
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
C. Peran Dan Fungsi Manajemen SDM.....	6
D. Pentingnya Manajemen SDM.....	8
BAB 2 PERKEMBANGAN TEORI DAN KONSEP ORGANISASI.....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
A. Definisi Konsep.....	10
B. Konsep Organisasi.....	11
C. Perubahan Dan Pengembangan Organisasi.....	14
D. Perilaku Organisasi.....	16
E. Lingkungan Organisasi.....	17
F. Pentingnya Lingkungan Organisasi.....	17
G. Efektifitas Lingkungan Organisasi.....	20
H. Teori Perilaku Organisasi ( <i>organizational behavior theory</i> ).....	21
BAB 3 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB).....	40
A. Perkembangan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	33
B. OCB dan Perilaku Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
C. Pengertian OCB.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D. Motif Motif Yang Mendasari Perilaku Ekstra Peran/OCB.....	40
BAB 4 MANFAAT OCB BAGI ORGANISASI.....	39
A. Pendahuluan.....	41
B. Dimensi Perilaku Ekstra Peran/OCB.....	42
BAB 5 KONSEP OCB DALAM ORGANISASI.....	50
A. Pendahuluan.....	50

B. Faktor Yang Mempengaruhi OCB.....	51
BAB 6 STUDY EMPIRIK TENTANG OCB.....	52
BAB 7 PENUTUP .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR PUSTAKA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
GLOSARIUM .....	106
INDEKS.....	107
HASIL SCANNING SIMILARITY .....	108
KOMENTAR REVIEWER.....	109
BIOGRAFI PENULIS.....	110

## DAFTAR TABEL

---

---



## DAFTAR GAMBAR

---

---

# BAB 1

## 2 PENDAHULUAN

### A Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi aspek perencanaan,, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalianb. proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai bagian yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistimatis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. istilah “ manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaiman seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan , permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terhadap bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesoin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola factor-faktor produksi lainnya tersebut. namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai factor produksi, seperti halnya factor produksi lainnya , merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). karyawanyang baru yang belum

mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, karyawan tersebut akan menjadi karyawan yang professional. pengolahan sumber daya manusiainilah yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Memasuki era globalisasi yang merupakan era tanpa batas, yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha, kebebasan dalam berpendapat, dan dalam bersaing, praktis tidak ada lagi batas antarsatu negara dengan negara lain. kebebasan berusaha sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di seluruh dunia. keberadaan manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu manajemen juga untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai apabila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. manajemen SDM menggunakan pendekatan modern dan kajiannya secara makro. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusianya itu

sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting.

1 Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). misalnya kesalahan dalam proses 1 staffing bisa menyebabkan permasalahan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh-manajemen dan kompensasi. Apabila aktivitas SDM dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sdm perusahaan.

## B 6 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk dapat memahami apa yang menjadi tujuan Manajemen SDM, yang perlu dilakukan adalah mengetahui fungsi dari manajemen SDM terlebih dahulu, karena dengan mengetahui fungsi dari manajemen SDM memudahkan untuk mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. tujuan ini menuntun study dan praktik manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. manajemen SDM 7 mendorong para manajer dan tiap karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran.

## 1. Sasaran Manajemen SDM

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang akan dievaluasi. Sasaran SDM tidak hanya merefleksikan keinginan manajer senior, tetapi juga harus menetralkan berbagai tantangan organisasi, fungsi SDM, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi. Adapun 4 sasaran yang harus dilakukan dalam manajemen SDM meliputi :

### a) Sasaran Perusahaan

Sasaran Perusahaan ini digunakan untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektifitas perusahaan. Bahkan ketika departemen SDM secara formal didirikan untuk membantu para manajer, mereka harus tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen SDM memiliki peran untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. Sasaran perusahaan tersebut antara lain meliputi : perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian dan hubungan pekerja.

### b) Sasaran Fungsional

Sasaran ini digunakan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. terkadang sumberdaya dihabiskan ketika manajemen SDM, kurang atau lebih canggih dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan . yang termasuk dalam bagian sasaran fungsional adalah : pengangkatan, penempatan dan penilaian.

c) Sasaran Sosial

sasaran ini bertujuan untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalisir dampak negative atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya mereka dapat menimbulkan sejumlah kendala. sasaran sosial antara lain meliputi : keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

3  
d) Sasaran Pribadi Karyawan

sasaran pribadi karyawan digunakan untuk membantu para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya tujuan pribadi karyawan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan

tersebit meliputi : pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi dan penugasan.

## 2. **Aktivitas Manajemen SDM**

Aktivitas SDM merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah :

- peningkatan efisiensi
- peningkatan efektifitas
- peningkatan produktivitas
- rendahnya tingkat perpindahan karyawan
- rendahnya tingkat absensi
- tingginya kepuasan kerja karyawan
- tingginya tingkat kualitas pelayanan
- rendahnya complain dari pelanggan
- meningkatnya bisnis perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009:7) tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi yang sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### **C Peran Dan Fungsi Manajemen SDM**

Menurut Hasibuan (2010:14) peran manajemen sumber daya manusia antara lain :



1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asat *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian dan pesangon.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009:9) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

#### 3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan member petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengembangan

**Pengembangan** merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 6. Kompensasi

**Kompensasi** merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7. Pengintegrasian

**Pengintegrasian** merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pemeliharaan

**Pemeliharaan** merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja **sama** sampai pensiun.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.

#### 10. Pemberhentian

**Pemberhentian** merupakan **putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.**

Adapun yang menjadi fungsi dari manajemen SDM untuk mengelola karyawan secara efektif agar memunculkan rasa

puas terhadap karyawan dan kualitas layanan yang diberikan memberikan kepuasan terhadap pelanggan, maka secara garis besar fungsi manajemen SDM antara lain meliputi :

## 2 1. Fungsi Manajerial

- ❖ perencanaan (planning)
- ❖ Pengorganisasian (organizing)
- ❖ Pengarahan (Directing)
- ❖ Pengendalian )controlling.

## 2. Fungsi Operasional

- ❖ Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- ❖ pengembangan
- ❖ kompensasi
- ❖ pengintegrasian
- ❖ pemeliharaan
- ❖ peutusan hubungan kerja

## D Pentingnya Manajemen SDM

1 Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melakukan kegiatan orang lain. Artinya , tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. sementara itu manajemen SDM sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan. Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu perusahaan, sehingga dalam Manajemen SDM faktor

yang dipertimbangkan adalah manusia itu sendiri. saat ini para pelaku bisnis terutama perusahaan semakin menyadari bahwa SDM<sup>10</sup> merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena melalui SDM<sup>5</sup> sumber daya yang lain yang ada dalam perusahaan dapat berfungsi atau dapat dijalankan atau dilaksanakan. disamping itu SDM juga akan mampu menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui SDM yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- Melakukan analisis jabatan tenaga (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
- Menyeleksi calon pekerja;
- memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
- menetapkan upah, gaji dan cara pemberian kompensasi
- memeberikan insentif dan kesejahteraan;
- melakukan evaluasi kinerja;

- mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja;
- memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan terhadap SDM;
- membangun komitmen kerja;
- memerikan jaminan keselamatan kerja;
- memberikan jaminan kesehatan;
- menyelesaikan perselisihan perburuhan;
- menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

## BAB 2

### PERKEMBANGAN TEORI DAN KONSEP ORGANISASI

#### A. DEFINISI KONSEP

Secara Umum konsep adalah suatu abstraksi yang menggambarkan ciri-ciri umum sekelompok obyek, peristiwa atau fenomena lainnya. Konsep adalah abstrak, entitas mental yang universal yang menunjuk pada kategori atau kelas dari suatu entitas, kejadian atau hubungan. istilah konsep berasal dari Bahasa latin *conceptum*, artinya sesuatu yang difahami. Aristoteles dalam "*The classical theory of concepts*" menyatakan bahwa konsep merupakan penyusunan utama dalam pembentukan pengetahuan ilmiah dan filsafat pemikiran manusia. Konsep merupakan abstraksi suatu ide atau gambaran mental, yang dinyatakan dalam suatu kata atau symbol. Konsep adalah pembawa arti. Suatu konsep tunggal bisa dinyatakan dengan bahasa apa pun.

Konsep menurut pendapat beberapa ahli mendefinisikan sebagai berikut :

- a. suatu gagasan/ide yang relative sempurna dan bermakna
- b. suatu pengertian tentang suatu obyek
- c. Produk subyektif yang bersal dari cara seseorang membuat pengertian terhadap obyek-obyek atau benda-benda melalui pengalamannya (setelah melakukan persepsi terhadap obyek/benda)

Pada tingkat kongkrip, konsep merupakan suatu gambaran mental dari beberapa obyek atau kejadian yang sesungguhnya. Pada tingkat abstrak dan kompleks, konsep merupakan sintesa sejumlah rangkuman yang telah ditarik dari pengalaman dengan obyek atau kejadian tertentu. dengan menggunakan definisi pembentukan konsep, Woodruff menyarankan bahwa suatu pernyataan konsepsi dalam suatu bentuk yang berguna untuk merencanakan suatu unit pengajaran ialah suatu deskripsi tentang sifat-sifat suatu proses, struktur atau kualitas yang dinyatakan dalam bentuk yang menunjukkan apa yang harus digambarkan atau dilukiskan sehingga seseorang dapat melakukan persepsi terhadap proses, struktur atau kualitas bagi dirinya sendiri. Dalam hal ini, *Woodruff* (Amain 1987) mengidentifikasi 3 macam konsep, yaitu :

- a. Konsep proses, tentang kejadian atau perilaku dan konsekwensi- konsekwensi yang dihasilkan bila terjadi,
- b. Konsep dari beberapa macam, dan
- c. Konsepkualitas, sifat suatu obyek atau proses dan tidak mempunyai eksistensi yang berdiri sendiri.

Pemahaman konsep diperoleh melalui proses belajar. sedangkan belajar merupakan suatu kognitif yang melibatkan tiga proses yang berlangsung hamper bersamaan. adapun tiga proses tersebut adalah : (1) memperoleh informs baru, (2) transformasi informasi, dan (3) menguji relevansi dan ketepatan pengetahuan, (Dahar, 1991).



## **B. KONSEP ORGANISASI**

Beberapa pengertian organisasi sudah banyak dikemukakan oleh banyak ahli, berbagai literature tentang organisasi dan manajemen telah memberikan definisi tentang organisasi, dengan berbagai tinjauan dan pendekatannya. Oada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. (Lg. Wursanto)

### **1. Organisasi dalam Arti Statis**

Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak/diam berarti melihat organisasi itu seperti yang tergambar dalam bagan (*organogram*) yang beraneka ragam.

ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, antara lain sebagai berikut :

- a. Organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat (tool) yang berarti :
  - 1) Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya,
  - 2) Organisasi merupakan wadah daripada sekelompok orang (*group of people*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
  - 3) Organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu

bergerak sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.

- b. Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar pada suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. kotak-kotak tersebut memberikan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- c. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggung jawab.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang lebih jelas tentang saluran hirarki daripada kedudukan, jabatan, wewenang, garis komando, dan tanggung jawab.

## 2. Organisasi dalam Arti Dinamis

Organisasi dalam arti dinamis dapat diartikan cara pandang terhadap organisasi sebagai suatu organ yang hidup, suatu organisme yang dinamis. Artinya memandang suatu organisasi tidak hanya dari segi bentuk dan wujudnya tetapi juga melihat dari segi isinya. adapun isi dari organisasi adalah

sekelompok orang-orang yang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. dengan kata lain organisasi dalam arti dinamis berarti menyoroti aktivitas atau kegiatan yang ada dalam organisasi, serta segala macam aspek yang berhubungan dengan usaha mencapai tujuan yang hendak dicapai. dengan demikian terdapat berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti dinamis, yaitu :

- a. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas/pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup daripada organisasi tersebut.
- b. Organisasi dalam arti dinamis dalam arti cara memandang organisasi itu **dari** segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur-**unsur** manusia yang ada di dalamnya. manusia merupakan unsur terpenting **dari** keseluruhan unsur yang ada dalam organisasi, karena hanya manusialah yang memiliki sifat dinamis. organisasi dalam arti dinamis ini selalu dihadapkan kepada dua macam kemungkinan, yaitu :
  - 1) Kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, **yaitu** yang berarti organisasi itu selalu bergerak untuk tumbuh dan berkembang, sesuai tuntutan zaman. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat bersifat kualitatif dan kuantitatif. dan tentunya yang

terpenting adalah pertumbuhan atau perkembangan organisasi dari aspek kualitatif.

- 2) Kemungkinan organisasi itu akan mati. Hal ini merupakan ancaman dan tantangan yang harus diantisipasi dan diatasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat diartikan bahwa organisasi tidak hanya sekedar wadah saja, tetapi juga sebagai sistem kerjasama, sebagai sistem tata hubungan kerja, dan sebagai proses pembagian tugas.

Pendapat lain tentang pengertian organisasi menurut beberapa ahli, adalah sebagai berikut :

- Pettes, 1967:35 organisasi adalah sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan dan unsur-unsurnya meliputi:
  - 1) Suatu organisasi terbentuk dari sejumlah orang atau individu
  - 2) Organisasi dirancang atau dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu
  - 3) Dalam organisasi terdapat suatu struktur formal yang memungkinkan terjadinya komunikasi dan kolaborasi
  - 4) dalam organisasi terdapat pembagian

### **C. PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Segala sesuatu yang ada di dunia ini setiap saat selalu mengalami perubahan. Hanya tingkat perubahannya yang tidak sama, cepat atau lambat. Jadi tidak ada yang bersifat permanen.

Perubahan dalam suatu segi kehidupan akan mempengaruhi segi kehidupan yang lain, terlepas apakah pengaruh itu dirasakan secara langsung atau secara tidak langsung, cepat atau lambat. Terjadinya perubahan dalam suatu segi menjadi penyebab terjadinya perubahan pada segi yang lain. Oleh karena itu satu perubahan dengan perubahan yang lain saling berkaitan, saling berhubungan, saling pengaruh mempengaruhi.

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan. Yang kita bahas dalam bab ini adalah organisasi dalam arti dinamis, dalam arti organisasi itu selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai tantangan. Tantangan itu timbul sebagai pengaruh akibat lingkungan atau lingkungan organisasi. Yang dimaksud dengan lingkungan organisasi adalah keseluruhan faktor yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi tersebut adalah luas, dan jumlahnya cukup banyak.

Dalam arti luas, lingkungan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu lingkungan intern dan lingkungan ekstern. Lingkungan intern adalah keseluruhan faktor yang ada didalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi.

Faktor-faktor intern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain:

1. Perubahan kebijaksanaan pimpinan
2. Perubahan tujuan dan sasaran
3. Pemekaran/pelebaran wilayah operasi organisasi
4. Volume kegiatan yang bertambah banyak
5. Tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi
6. Sikap dan perilaku dari anggota organisasi
7. Berbagai macam pengetahuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi sehingga menjadi pertimbangan.

Lingkungan ekstern adalah keseluruhan faktor yang ada di luar organisasi (faktor-faktor ekstern) yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Lingkungan ekstern tidak hanya mempengaruhi organisasi tertentu, tetapi juga terhadap semua organisasi yang ada di masyarakat. Faktor-faktor yang termasuk ke dalam lingkungan ekstern cukup banyak, diantaranya ialah:

1. Politik, yang berhubungan dengan pemerintah, organisasi politik
2. Hukum, meliputi semua ketentuan yang berlaku yang harus di taati oleh setiap orang baik secara individu maupun secara kelompok, mulai dari ketentuan hukum yang tertinggi sampai dengan hukum yang terendah;

3. Kebudayaan, meliputi kebudayaan material dan kebudayaan nonmaterial
4. Teknologi, segenap hasil kemajuan dan teknik perkembangan industri peralatan modern
5. Sumber alam, meliputi segenap potensi sumber alam baik dari darat, laut, maupun udara, berupa tanar, air, energi, flora, fauna, dan lain-lain termasuk pula geografi dan iklim
6. Demografi, meliputi sumber pegawai yang tersedia dalam masyarakat, yang dapat diperinci melalui jenis kelamin, tingkat umur, jumlah dan bagaimana sistem penyebarannya
7. Sosiologi, adalah ilmu tentang kehidupan manusia dalam lingkungan kelompok atau ilmu tentang masyarakat.

#### **D. PERILAKU ORGANISASI**

Pelaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana org bertindak di dalam organisasi. Kajian perilaku organisasi mencakup berbagai jenis organisasi; public, bisnis, sosial, dan lain-lain. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda-beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui

tentang cara-cara mengatasi masalah-masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli sebagai berikut:

- Joe Kelly, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
- Adam Indrawijaya, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
- Sutrisna Hari, MM, perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotanya dan pengaruh lingkungan.
- Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. (Stephen P. Robbins, Perilaku organisasi Jilid 1:7).



## **E. LINGKUNGAN ORGANISASI**

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll. yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Organisasi dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan tidak terlepas dari lingkungan. Organisasi merupakan suatu wadah dan system sosial untuk memproses masukan (input) menjadi keluaran (output). Input merupakan faktor-faktor produksi atau sumber daya-sumber daya seperti bahan baku, pegawai, uang dan energi yang diproses dalam organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Ketersediaan sumber daya seperti bahan baku, pegawai, uang dan energi yang diproses dalam organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Ketersediaan sumber daya-sumber daya tersebut dapat diperoleh dari luar organisasi itu sendiri (*self sufficient*) maupun berdiri sendiri (*self contained*). Organisasi berfungsi sebagai transformasi dari input menjadi output, dalam proses ini input dan output merupakan lingkungan luar dari organisasi.

## **F. PENTINGNYA LINGKUNGAN ORGANISASI**

Para pemimpin organisasi melaksanakan aktivitas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan, dan pengawasan dengan menggunakan sumber daya-sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuannya. Disamping itu pimpinan harus

memperhitungkan faktor-faktor luar (*external faktor*) organisasi seperti anggota-anggota masyarakat di luar organisasinya, dan kebutuhan akan sumber daya manusia, teknologi dan lain sebagainya. Faktor luar organisasi ini mempunyai kekuatan dan tekanan untuk mempengaruhi kegiatan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor luar.

Faktor lingkungan eksternal berpengaruh besar terhadap kemajuan atau kegagalan organisasi dalam upayanya mencapai tujuan. Faktor ekonomi, politik, hukum, budaya, demografi, penduduk, pesaing, alam, teknologi, dan lain-lain adalah contoh faktor lingkungan eksternal yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Indikator-indikator kinerja individu yang rendah, misalnya tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran pegawai yang tinggi, target tidak tercapai ataupun produktivitas pegawai yang rendah, tidak bisa hanya dianalisis di tingkat individu, atau kelompok atau organisasi saja secara parsial. Tetapi mungkin merupakan kombinasi dari dua atau tiga tingkatan analisis tersebut. Mungkin juga faktor internal organisasi baik-baik saja dan sumber pemicunya justru berasal dari faktor lingkungan eksternal. Contoh nyata, munculnya krisis ekonomi yang berkepanjangan dampaknya bukan hanya pada kinerja organisasi yang menurun, tetapi bahkan organisasi tersebut bisa terganggu eksistensinya. Contoh lain, omzet penjualan organisasi turun drastis bukan karena rendahnya kualitas

produk, strategi organisasi yang salah atau kinerja individu/kelompok yang rendah, tetapi karena tingkat inflasi yang tinggi yang mengakibatkan daya beli masyarakat turun.

Faktor internasional sangat besar pengaruhnya sebagai faktor luar, ini berkaitan dengan organisasi yang menggunakan input dari luar negeri dan pasra luar negeri. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengatasi faktor luar tersebut.

Pertama, organisasi harus dapat melihat ketersediaan sumber daya-sumber daya sebagai input seperti bahan baku pegawai, modal dan metode. Semua input ini akan dirubah atau ditransformasikan menjadi barang atau jasa. Kedua, organisasi perlumemperhatikan kebutuhan-kebutuhan berbagai pihak, seperti pegawai, konsumen, pemasok, pemerintah, pemegang saham, dan masyarakat lainnya. Ketiga, organisasi perlu memperhatikan faktor luar lainnya, seperti ekonomi politik, teknologi dan sosial.

Lingkungan organisasi terdiri dari dua elemen antara lain, lingkungan khusus (*specific environment*) dan lingkungan umum (*general environment*). Lingkungan khusus disebut sebagai pihak yang terpengaruh secara langsung pada organisasi, seperti pemilik organisasi, pegawai, pemasok dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi organisasi secara langsung dan lingkungan khusus di bagi menjadi dua yaitu pihak yang berkepentingan internal dan eksternal. Pihak yang berkepentingan internal adalah para pegawai, dewan direksi,

dan pemilik, sedangkan pihak yang berkepentingan eksternal termasuk pemasok, penyedia pegawai, pelanggan, dan pesaing.

Sebuah organisasi dalam menjalankan aktivitasnya selalu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan selalu mengalami perubahan, maka pimpinan harus membuat rancangan agar dapat meramalkan kejadian-kejadian yang akan datang. Lingkungan menimbulkan ketidakpastian bagi para pimpinan, sehingga mereka harus dapat beradaptasi dengan lingkungan.

### **1. Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian ditentukan oleh dua dimensi antara lain, kecepatan perubahan dan jumlah perubahan. Kecepatan perubahan terdiri dari dua bagian antara lain, lingkungan dinamis, dan stabil. Apabila lingkungan eksternal sering mengalami perubahan, berarti organisasi mengalami ketidakpastian yang sangat tinggi atau disebut dengan lingkungan dinamis. Sebaliknya sebuah organisasi yang lingkungan eksternalnya tidak mengalami perubahan, berarti organisasi menghadapi ketidakpastian yang rendah atau lingkungan stabil. Jumlah perubahan memperlihatkan semakin banyak perubahan yang diakibatkan lingkungan maka semakin tinggi ketidakpastian. Sebaliknya makin sedikit perubahan maka semakin rendah ketidakpastian akan terjadi.

## **2. Beradaptasi Dengan Lingkungan**

Untuk mengatasi tentang ketidakpastian akibat perubahan-perubahan lingkungan eksternal para pimpinan dapat melakukan beberapa strategi antara lain, lintas batas, membentuk mitra organisasi, dan merger dan usaha patungan.

- Lingkungan Eksternal
  - Lingkungan eksternal makro adalah segala faktor yang jauh di luar batas wilayah kerja organisasi seperti sistem ekonomi, hukum, politik, sosial kebudayaan dan teknologi.
  - Lingkungan eksternal mikro adalah kelompok atau organisasi tertentu yang secara langsung berpengaruh pada organisasi
- Lingkungan Internal

Kondisi serta kekuatan penggerak yang bekerja untuk sebuah organisasi.

## **G. EFEKTIFITAS LINGKUNGAN ORGANISASI**

Bentuk efektivitas organisasi dapat diperlihatkan sebagai berikut:

1. Memperlihatkan kualitas sumberdaya yang terfokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi secara efektif
2. Memperhatikan proses kerja internal yang berfokus

3. kepada proses produksi sehingga dapat dilakukan dengan seefisien mungkin
4. Memperhatikan target dan tujuan organisasi, mencapai target dan tujuan itu dengan sebaik mungkin
5. Memperhatikan tingkat keuntungan organisasi agar memuaskan pemegang saham
6. Beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi sifat organisasi dan tujuan perubahan dalam menghadapi berbagai macam faktor yang menyebabkan perubahan, organisasi dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya, antara lain:

1. Mengadakan perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan salah satu komponen organisasi yang sering menjadi sasaran perubahan
2. Mengubah sikap dan perilaku pegawai dengan mengadakan pembinaan, pengembangan, pendidikan dan latihan pegawai
3. Mengubah tata aliran kerja
4. Mengubah peralatan kerja sesuai perkembangan teknologi modern, pengembangan, pendidikan dan latihan kerja
5. Mengadakan perubahan prosedur kerja
6. Mengadakan perubahan dalam hubungan kerja antar personal, baik secara vertikal, diagonal, maupun horizontal.

Setiap kegiatan yang dilakukan secara sadar dan selalu mempunyai tujuan. Demikian juga dengan perubahan organisasi. Tujuan perubahan organisasi antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi dan aktivitas
2. Meningkatkan kemampuan organisasi
3. Mengadakan penyesuaian-penyesuaian
4. Mengendalikan suasana kerja dan meningkatkan peran.

## H. Teori <sup>39</sup> Perilaku Organisasi ( *Organizational Behavior Theory* )

### 1. *Teori Perilaku Organisasi (organizational behavior theory)*

Teori perilaku organisasi merupakan bidang manajemen yang membahas perilaku organisasi yang di dalamnya terdiri sekelompok manusia yang mempunyai tujuan yang sama. Kegiatan sekelompok manusia ada kaitannya dengan fungsi manajemen organisasi. Gibson, Ivancevic & Donnelly Jr. (1986) Menyatakan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah berhubungan tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan organisasi. Robbin (2001) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu bidang yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan keefektivan organisasi.

Pekerjaan atau kerja merupakan serangkaian tugas yang harus dilaksanakan pegawai/karyawan/dosen berdasarkan ketentuan yang sudah disepakati bersama antara pimpinan organisasi dengan pegawai yang bersangkutan. Sedangkan bekerja merupakan aktivitas fisik dan mental yang ditunjukkan oleh pegawai/karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Suasana kerja bagi pegawai/karyawan merupakan faktor yang penting untuk menguatkan ketercapaian kinerja.

<sup>12</sup> Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai yang didasarkan pada tugas dan fungsi pokok pegawai tersebut. Dalam bekerja, pegawai dapat ditunjang faktor yang dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik. Faktor tersebut misalnya; komitmen organisasional, profesionalisme, *organizational citizenship* yang mendasarkan pada nilai syariah dan budaya organisasi.

## 2. Teori Perilaku Ivan Pavlov

Teori perilaku Ivan Pavlov yang dicetuskan pada tahun 1900 an juga dinamakan dengan *clasiccal conditioning* yaitu teori yang menganggap bahwa belajar perilaku merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan ditekankan pada aspek hubungan antara stimulus dan respon yang menghasilkan respon yang



tidak dapat dikontrol (Dahar, 2011:18). Pada dasarnya *classical conditioning* adalah sebuah prosedur penciptaan refleks baru dengan cara mendatangkan stimulus sebelum terjadinya refleks tersebut. Manusia secara umum bercirikan bahwa sinyal visual lebih ditekankan daripada sinyal audio, contohnya jika ada dua stimulus dengan sinyal visual dan audio tersajikan secara bersamaan maka yang direspon adalah sinyal visual (Plogg, 2012:17). Pembiasaan klasikal (*classical conditioning*) ini termasuk pada teori behaviorisme, behaviorisme adalah pandangan yang menyatakan bahwa perilaku harus dijelaskan melalui pengalaman yang harus diamati, bukan dengan proses mental. Seseorang yang belajar dari lingkungan karena faktor kebiasaan yang diulang melalui pengalaman-pengalaman. Pavlov dalam percobaannya banyak menggunakan subyek penelitian yaitu hewan, seperti anjing yang diikat dengan tali kemudian pada jarak yang tidak terjangkau diberikan umpan berupa tulang. Secara spontan maka anjing tersebut akan meronta ingin meraih tulang dan memakannya. Dampak lain pada anjing yaitu meronta, menggonggong, mengeluarkan air liur yang dilakukan secara spontan atau tidak sengaja dan tidak dapat dikontrol. Kegiatan tersebut yang dilakukan secara berulang-ulang maka dikatakan bahwa anjing mengalami perubahan perilaku

secara spontan. Secara analogi, Pavlov menjelaskan bahwa perilaku manusia juga tergantung pada kebiasaan yang dipengaruhi oleh lingkungan terdekatnya melalui proses hubungan antara stimulus dan respon spontan karena kebiasaan. Lingkungan atau orang di luar diri individu orang tersebut akan memberikan stimulus yang selanjutnya individu memberikan respon terhadap stimulus tersebut secara spontan dan tidak dapat dikontrol.

Pengkondisian klasik merupakan teori perilaku yang menganggap individu belajar untuk mengaitkan atau mengasosiasikan stimulus dengan proses mental yang ada di dalam pikiran. <sup>14</sup> Dalam pengkondisian klasik, stimulus netral (seperti melihat seseorang) diasosiasikan dengan stimulus yang bermakna (seperti makanan) dan menimbulkan kapasitas untuk mengeluarkan kapasitas yang sama. Pavlov menganggap hal yang menyenangkan seperti makanan sebagai *unconditioned* stimulus (US) dan air liur sebagai *unconditioned respons* (UR) atau respons tak bersyarat atau tak terkendali. *Unconditioned stimulus* (US) atau perangsang tak bersyarat atau perangsang alami, yaitu perangsang yang secara alami dapat menimbulkan respons tertentu, misalnya makanan bagi anjing dapat menimbulkan air liur. Perangsang bersyarat atau *conditioned stimulus* (CS), yaitu Konsep

lain dari *classical conditioning* adalah stimulus *generalisasi* dan *diskriminasi*. Dalam hal ini Pavlov menyatakan bahwa respon berkondisi timbul terhadap stimulus yang tidak berpasangan atau tidak dipasangkan dengan stimulus tak berkondisi. Ini berarti ada semacam kecenderungan untuk menggeneralisasikan respon berkondisi terhadap stimulus lain apabila dalam beberapa hal memiliki kesamaan dengan stimulus berkondisi atau asli. Makin tinggi tingkat kesamaannya semakin tinggi pula generalisasinya. Diskriminasi dalam pengkondisian klasik terjadi ketika organisme merespons stimuli tertentu tetapi tidak merespons stimuli lainnya (Clark, 2004). Menurut teori Gray dengan nama *reinforcement sensitive theory* (RST) proses pemerolehan respon akibat dari stimulus melalui tiga jenis yaitu; *fight flight freeze* (memediasi semua rangsangan tanpa syarat), *behavior approach system* (sistem pendekatan perilaku yaitu memediasi semua rangsangan, dan *the behavior inhibition system* (BIS) penghambatan perilaku yang saling bertentangan (Corr dan Perkins, 2006).

Implementasi teori perilaku Pavlov pada individu anggota organisasi yaitu perilaku individu dalam organisasi merupakan respon dari adanya rangsangan dari luar dirinya yang muncul secara spontan serta tidak terbentuk secara terkondisi.

Seorang pegawai berperilaku baik karena dihasilkan proses stimulus yang baik. Hal ini berarti bahwa lingkungan dalam organisasi mempunyai hubungan yang erat dalam menghasilkan perilaku individu pegawai.

### 3. Teori Perilaku BF Skinner

Teori perilaku BF Skinner juga dinamakan dengan *operant conditioning* yaitu yang menganggap bahwa perilaku seseorang dibentuk berdasarkan pada anggapan bahwa hasil belajar yang berupa perilaku merupakan interaksi antara stimulus dan respon. Hasil tersebut bergantung pada konsekuensi yang diakibatkan tindakan respon yang bersangkutan. Dengan kata lain jika konsekuensi menyenangkan maka perilaku tersebut diulangi dan memperoleh penguatan (*reinforcement*) positif (Dahar, 2011:19). Sebaliknya jika konsekuensi tidak menyenangkan maka respon perbuatan tersebut tidak akan diulangi atau terjadi penguatan negatif. Secara konseptual maka teori perilaku Skinner lebih komprehensif yaitu hubungan stimulus dan respon terjadi pada saat interaksi dengan lingkungan sehingga menghasilkan perubahan tingkah laku. Vargas (2017) menyatakan bahwa untuk melengkapi teori skinner menambahkan bahwa proses interaksi stimulus dengan respon mendasarkan pada kuantisasi sifat tindakan yang dikombinasikan dengan mekanisme kontingensi.

Proses pembentukan perilaku dalam individu melalui langkah yang rumit disebabkan adanya saling interaksi antara stimulus dan respon. Implementasi teori ini dalam organisasi yaitu pegawai yang melaksanakan tugas dengan benar, baik, dan tepat waktu akan mendapatkan hadiah berupa promosi dan hadiah lainnya maka hal ini akan diulangi atau dipertahankan prestasi tersebut (penguatan positif). Sebaliknya jika pegawai dalam melaksanakan tugas kegiatan tidak dilaksanakan dengan baik kemudian hasil kerjanya jelek diberikan hukuman maka perbuatan tersebut cenderung dihindari (penguatan negatif)

#### 4. Teori Perilaku Thorndike

Teori perilaku Thorndike juga disebut dengan teori S-R, yaitu yang menganggap bahwa belajar merupakan proses interaksi antara stimulus yang berupa rangsangan, seperti pikiran, perasaan yg dapat ditangkap indera dengan respon perilaku seseorang (Dahar, 2011:18). Hasil belajar perilaku dapat berupa tingkahlaku yang konkrit, yg dapat diamati dan yang tidak dapat diamati (tidak konkrit). Teori ini disebut juga aliran koneksionisme (*connectionism*). Teori perilaku Thorndike terbagi menjadi beberapa hukum yaitu sebagai berikut.

##### 1. Hukum kesiapan

Bahwa dalam belajar terjadi interaksi antara stimulus dan respon dengan faktor kesiapan individu menjadi hal yang

dapat mempengaruhi besarnya respon perilaku yang dimiliki seseorang. Dengan kata lain bahwa jika individu sudah siap untuk mentransformasi diri dalam perilaku individu maka proses belajar individu dari lingkungan itu akan dinyatakan efektif.

## 2. Hukum Latihan

Bahwa dalam belajar perilaku menurut Thorndike belajar melalui latihan setelah berinteraksi dengan lingkungan sebagai stimulus. Dengan demikian lingkungan tempat individu berinteraksi sangat menentukan hasil latihan perilaku belajar yang diperoleh individu tersebut.

## 3. Hukum Pengaruh

Bahwa dalam belajar perilaku merupakan hasil respon individu sebagai hasil interaksi yang kuat lemahnya hasil perilaku bergantung pada proses pengaruh stimulus terhadap individu. Implementasi teori perilaku Thorndike dalam organisasi yaitu bahwa perilaku individu dalam organisasi bergantung pada proses interaksi antara stimulus dengan respon. Sedangkan faktor yang mempengaruhi proses tersebut adalah *pertama*, kesiapan individu untuk menerima; *kedua*, variasi karakteristik lingkungan yang kondusif yang mampu mengubah perilaku dengan efektif; *ketiga*, proses pengaruh eksternal terhadap individu dalam pengubah perilaku yang telah dimiliki mejadi perilaku yang baru.

## 5 Teori Perilaku Watson

Teori perilaku Watson menganggap bahwa perilaku belajar dibentuk berdasarkan proses interaksi antara stimulus (S) dan respon (R), namun S-R, harus berbentuk tingkahlaku yang dapat diamati (*observable*) dan dapat diukur (Dahar, 2011:19). Implementasi teori perilaku Watson dalam organisasi yaitu perilaku yang dihasilkan oleh adanya interaksi rangsangan dari lingkungan organisasi misalnya dari atasan atau teman sejawat maka yang dinyatakan sebagai hasil perilaku adalah tindak tanduk serta sikap individu pegawai yang dapat terlihat oleh pengamat serta dapat diukur dengan menggunakan instrumen tertentu. Teori ini mengandalkan kajian-kajian empirik untuk menemukan perilaku-perilaku individu pegawai yang bervariasi dalam sebuah organisasi. Dengan demikian hanya perilaku yang nyata-nyata dapat diamati oleh atasan atau sejawat yang menjadi fokus kajian.

## 6 Teori Perilaku Clark Hull

Teori perilaku Hull menyatakan, perilaku merupakan hasil interaksi antara stimulus dan respon dalam diri individu. Teori tersebut menekankan pada stimulus. Stimulus dapat mendorong timbulnya respon yang berhubungan dengan kebutuhan biologis seseorang (Dahar, 2011:21). Implementasi teori perilaku Hull dalam perilaku organisasi

yaitu perilaku individu dalam berorganisasi ditentukan oleh masalah faktor biologi misalnya; makan, minum, kondisi fisik dan lainnya. Dengan kata lain, jika seseorang kebutuhan biologisnya tidak terpenuhi maka dapat mempengaruhi stimulus kemudian pada akhirnya juga menentukan respon perilaku seseorang tersebut. Namun demikian, tidak semua individu dalam organisasi yang mempunyai input biologis yang baik dapat dipastikan mempunyai perilaku yang baik tetapi masih bergantung faktor lainnya juga.

## 7. Teori Perilaku Edwin Guthrie

Teori perilaku Edwin Guthrie memandang, perilaku belajar merupakan hubungan antara stimulus dan respon.

1 Stimulus tidak harus berhubungan dengan kebutuhan atau pemuasan biologis melainkan terkait dengan faktor lainnya..

1 Hubungan stimulus dan respon cenderung bersifat sementara.

Untuk membuat hubungan yang lebih baik, perlu sering diberikan stimulus agar hubungannya bersifat lebih tetap.

Agar respon muncul lebih kuat dan menetap diperlukan berbagai stimulus yang berhubungan dengan respon perilaku tersebut (Dahar, 2011:20). 28 Hukuman (*punishment*) memegang

peranan penting dalam proses belajar. Implementasi teori perilaku Edwin Guthrie dalam kegiatan organisasi yang juga terkait dengan penerapan perilaku organisasi yaitu kebiasaan pemberian hadiah, hukuman atau sejenis lainnya akan dapat menghasilkan perilaku yang baik dan menunjang pencapaian



tujuan organisasi. Namun demikian Guthrie melihat proses interaksi antara stimulus dan respon lebih ditekankan pada adanya teknik pemberian hukuman. Dengan demikian ada ide, gagasan, dan konsep yang berinterseksi dengan teori perilaku Skinner yaitu hukuman merupakan konsekuensi tindakan hasil dari respon dari seseorang dalam dimensi penguatan negatif.

## 8. Teori perilaku Sosial Albert Bandura

Teori belajar sosial dikembangkan berdasarkan teori belajar perilaku yang tradisional. Teori ini dikembangkan oleh Albert Bandura pada tahun 1969. Secara umum teori perilaku memandang bahwa hasil belajar merupakan proses interaksi antara stimulus dengan respon. Dengan demikian perilaku individu sebagai bentuk hasil dari proses belajar sangat dipengaruhi kualitas hubungan masing-masing komponen perilaku tersebut. Selanjutnya, teori perilaku sosial Albert Bandura merupakan hasil pengembangan teori perilaku dengan menekankan pada efek isyarat perilaku dan proses mental internal. Pada intinya teori perilaku sosial menekankan pada penguatan (*reinforcement*) eksternal dan penjelasan kognitif internal untuk memahami bagaimana kita belajar dari orang lain. Demikian juga bahwa belajar sosial merupakan interaksi kontinyu dan timbal balik dari pengaruh individu dan pengaruh lingkungan. Lingkungan tempat individu berinteraksi tidak secara acak tetapi dipilih dan diubah

melalui perilakunya (Dahar, 2011:22).

Implementasi teori perilaku sosial Albert Bandura dalam perilaku organisasi bahwa menekankan pada efek perilaku yang disertai proses kognitif internal. Berdasarkan pada hal tersebut maka dapat diartikan bahwa perilaku individu dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh kuat lemahnya stimulus eksternal tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kognitif seseorang dalam memproses stimulus dalam pikirannya untuk menghasilkan respon perilaku yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Peran interaksi dengan lingkungan sosial sangat menentukan perkembangan perilaku sosial. Makhluksosial memerlukan orang diluar diriya untuk membantu aktivitas dalam sosial. Hal ini berarti bahwa dalam organisasi diperlukan peran aktif proses sosial dengan teman sejawat untuk meningkatkan keterampilan sosial. Dengan demikian, teori perilaku sosial Bandura merupakan aspek yang penting dalam mengupas perilaku sosial dari masing-masing individu dalam organisasi.

### A. Perkembangan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Lebih dari satu dekade setengah telah berlalu sejak Dennis Organ dan rekan-rekannya (lih Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) pertama kali menciptakan istilah tersebut "Perilaku organisasi kewarganegaraan" (OCBs). Menggambarkan di Chester Barnard's (Barnard, 1938) dari "kesediaan untuk bekerja sama," dan Daniel Katz's (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978) perbedaan antara peran yang dapat diandalkan melalui kinerja dan "perilaku inovatif dan spontan," Organ (1988: 4) definisi perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai "Perilaku individu yang discretion, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi. Oleh discretionary, kita maksudkan bahwa tingkah laku tersebut bukan merupakan persyaratan yang dapat dilaksanakan peran atau deskripsi pekerjaan, yaitu, persyaratan yang jelas dari orang tersebut kontrak kerja dengan organisasi; Perilaku itu lebih cenderung kepada masalah pilihan pribadi, sehingga kelalaiannya umumnya tidak dipahami sebagai hukuman. "Langsung semua korespondensi dengan: Philip M. Podsakoff, Department of Management, Meski topik OCB

awalnya tidak memiliki dampak yang sangat substansial di lapangan, minat terhadapnya dan konsep terkait, seperti perilaku ekstra peran (lih Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995), perilaku organisasi prososial (bandingkan Brief & Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George & Bettenhausen, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986), spontanitas organisasi (lihat George & Brief, 1992; George & Jones, 1997), dan kinerja kontekstual (lihat Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, Putih, & Dorsey, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994), memiliki perkembangan yang meningkat drastis selama beberapa tahun terakhir. Memang, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, sementara hanya 13 makalah yang diterbitkan mengenai topik ini selama periode enam tahun dari tahun 1983 sampai 1988, lebih dari 122 makalah (hampir meningkat sepuluh kali lipat) telah terjadi diterbitkan pada topik ini selama periode enam tahun yang sebanding dari tahun 1993 sampai 1998. Selain itu, selama periode ini, minat terhadap perilaku kewarganegaraan diperluas dari bidang perilaku organisasi ke berbagai hal yang berbeda domain dan disiplin ilmu, termasuk manajemen sumber daya manusia (bandingkan Borman & Motowidlo, 1993; Murphy & Shiarella, 1997; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993), pemasaran (bandingkan Bettencourt & Brown, 1997; Kelley & Hoffman, 1997; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999;

Netemeyer, Bowles, MacKee, & McMurrin, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994), administrasi rumah sakit dan kesehatan (bandingkan Bolon, 1997; Organ, 1990b), psikologi masyarakat (bandingkan Burroughs & Eby, 1998), undang-undang industri dan ketenagakerjaan (bandingkan Cappelli & Rogovsky, 1998), strategis manajemen (lihat Kim & Mauborgne, 1993, 1998), manajemen internasional (lih. Chen, Hui, & Sego, 1998; Farh, Earley, & Lin, 1997; Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Hui, Law, & Chen, 1999; Kim & Mauborgne, 1996), psikologi militer (bandingkan Deluga, 1995), ekonomi (bandingkan Tomer, 1998), dan kepemimpinan (bandingkan Podsakoff & MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996a, 1996b; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Meski pertumbuhan pesat dalam teori dan penelitian tidak diragukan lagi telah terjadi.

Mengasyikkan bagi mereka yang tertarik dengan perilaku kewargaan organisasional, juga memilikinya menghasilkan beberapa konsekuensi yang tidak menguntungkan. Misalnya, Van Dyne dkk. (1995) telah mencatat bahwa sebagian besar penelitian empiris tentang kewarganegaraan organisasional perilaku, dan konsep terkait perilaku organisasi prososial dan spontanitas organisasi, lebih memusatkan perhatian pada apa yang disebut oleh Schwab (1980) validitas substantif, bukan validitas konstruk. Artinya, literturnya lebih fokus pada

pemahaman hubungan antara warga organisasi dan konstruksi lainnya, daripada dengan hati-hati menentukan sifat kewarganegaraan perilaku itu sendiri Setelah Schwab (1980), Van Dyne dkk. (1995) memperingatkan hal itu kecuali perhatian tambahan diarahkan pada teori yang lebih komprehensif. Penjelasan tentang konstruksi dan ukurannya, kita dalam bahaya berkembang aliran literatur yang mungkin terbukti bernilai kecil ke lapangan dalam jangka panjang. Berkaitan dengan hal tersebut, semakin banyaknya penelitian tentang OCB dan bentuk lainnya Perilaku ekstra peran telah mengakibatkan kurangnya pengakuan dari beberapa persamaan dan perbedaan dalam beberapa konstruksi ini. Pembacaan yang seksama terhadap definisi konseptual tentang perilaku kewargaan organisasional (Organ, 1988), perilaku organisasi prososial (Brief & Motowidlo, 1986), organisasi kewarganegaraan behavior (Graham, 1991), spontanitas organisasi (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997), dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1993) mengemukakan bahwa ada beberapa perbedaan penting di antara keduanya konstruksi, meskipun tidak jarang melihat perbedaan ini diliputi, jika tidak sepenuhnya diabaikan Bahaya untuk tidak mengenali perbedaan di antaranya konstruksi adalah konstruksi yang sama mungkin memiliki konotasi konseptual yang saling bertentangan untuk orang yang berbeda Di sisi lain, literatur juga menunjukkan adanya sejumlah kesempatan dimana

pada dasarnya ide atau konsep yang sama telah diberikan label berbeda oleh peneliti yang berbeda. Masalah dengan praktik ini adalah bahwa hal itu menjadi sulit untuk melihat keseluruhan pola yang ada dalam literatur penelitian.

## **B. *Organizational Citizenship Behavior* Dan Perilaku Organisasi**

OCB merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB dilakukan untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006:251).

Dalam Nielsen (2012), Organ berpendapat bahwa 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. Lalu untuk penelitian selanjutnya merumuskan OCB lebih dalam lagi, yaitu kontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial serta psikologis terhadap dukungan tugas. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik. OCB merupakan bentuk yang menguntungkan, perilaku extrarole terhadap rekan kerja terutama adanya bentuk saling membantu. Dari

definisi para ahli maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku extrarole individu terhadap rekan kerja yang mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri. OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi. Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan



memberikan penilaian positif (dalam Nielsen, 2012, menurut Bateman dan Organ). Organisasi membutuhkan karyawan yang bergabung dalam perilaku-perilaku kewarganegaraan yang baik, seperti dalam pernyataan-pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, membantu yang lain dalam tim mereka, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan tambahan, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, menghargai semangat dan juga kaidah dan aturan berpusat, dan bersedia mentolelir gangguan dan kerugian-kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan tidak tetap (Robbins, 2008:30).

*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). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai guru yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-*

*role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (guru) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Manusia Sebagai makhluk sosial, mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat

melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989).

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan (MacKenzie, dkk., 1998; Motowidlo dan Van Scotter, 1994). Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja (Organ, 1988) dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang akumulasinya akan

berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg dan Lance, 1992).

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja guru. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang

perilaku organisasi Garg dan Rastogi,(2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Garg dan Rastogi, 2006; Koberg dan Boss, 2005).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu orang lain (Aldag dan Resckhe dalam Titisari, 2014:5). Sedangkan menurut Organ (dalam Purba & Seniati, 2004:106), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

## C **Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Terdapat beberapa pengertian tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah oleh Robbins dan Judge (dalam Cahyono, 2015) yang mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Spector (dalam Yuniar, dkk, 2011) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Definisi OCB menurut Organ (dalam Soentoro, 2013) menyatakan OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal. Menurut Organ (dalam Triyanto dan Elisabeth, 2009) mengatakan OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam job description formal karyawan.

Golparvar dan Javadian (dalam Soentoro, 2013) menyatakan: "OCB is defined as those extra role behaviors which go above and beyond the routine duties prescribed by job descriptions". Pendapat ini mengungkapkan bahwa OCB adalah perilaku ekstra peran yang mampu diperankan oleh karyawan, di mana karyawan bekerja tidak hanya terbatas pada deskripsi tugas semata. Organ (dalam Soentoro, 2013) menambahkan: "OCB is taken to be a positive outcome of a committed workforce, characterized by voluntary extra-role contributions of employees that are not recognized by the formal organizational reward system". Pendapat ini menjelaskan bahwa OCB didapatkan dari komitmen tinggi karyawan, dengan kerelaan untuk bekerja lebih bagi organisasi dan tidak hanya terpaku oleh penghargaan yang akan diterima karyawan atas kinerja yang dilakukan. Luthans (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja secara formal dan apabila itu tidak dilakukannya pun tidak akan mendapatkan sanksi.

Sementara dalam penelitian Djati (dalam Titisari, 2014:6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu (Stamper dan Dayne dalam Titisari, 2014:6) :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Stamper dan Dyne (dalam Titisari, 2014:7), kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi permintaan perusahaan ditentukan oleh dua faktor yaitu :



1. Persepsi manajerial dan karyawan tentang kinerja dan tanggung jawab karyawan yang sering tidak seragam.
2. Persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kinerja mereka ditentukan oleh kepuasan kerja mereka.

#### **D. Motif-motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior***

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian Mc Clelland dan rekan-rekannya (1987). Menurut McClelland *et al.* (dalam titisari, 2014:9), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (excellence), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

## **BAB 4**

### **MANFAAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* BAGI *ORGANISASI***

#### **A. Pendahuluan**

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja organisasi (Podsakoff, dkk. Dalam Titisari, 2014:10), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* dan Teori Dimensi OCB Menurut Para Ahli. Setiap industri atau perusahaan diharuskan memiliki manajemen yang baik agar karyawan dapat berkerja dengan baik dan sesuai dengan jalurnya. Keberlangsungan organisasi (perusahaan atau industri) yang baik diperlukan adanya dukungan atau kebiasaan positif karyawan yang dapat menunjang pekerjaannya. *Organizational Citizenship Behavior* atau dikenal dengan OCB merupakan suatu komponen yang wajib dimiliki oleh perusahaan agar berjalan dengan efektif. Kenapa? langsung saja simak pembahasan di bawah ini

## **B. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut (Organ et al. dalam Titisari, 2014 : 7-8) :

### **1. *Altruism***

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.

## **2. *Conscientiousness***

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi (Purba dan Seniati, 2014:106).

## **3. *Sportmanship***

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang memiliki tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

## **4. *Courtesy***

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

## 5. *Civic Virtue*

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 seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni

Williems dan Anderson (dalam Cahyono, 2015) membagi *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam dua kategori yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB)-O dan *Organizational citizenship behavior* (OCB)-I. OCBO adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati aturan-aturan informal untuk menjaga ketertiban. Sedangkan OCBI adalah perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi bagi organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal terhadap karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi deskripsi kerjanya yang resmi. Berdasarkan penjelasan diatas, OCB memiliki dua kategori pertama OCBO yaitu

prilaku-prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, kedua OCBI yaitu prilaku-prilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi bagi organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau juga yang dikenal dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi adalah sebuah perilaku <sup>31</sup> di mana seseorang mau melakukan sesuatu di luar apa yang sudah dideskripsikan oleh pekerjaannya, dan tidak memiliki penghargaan (*reward*) untuk itu. Sebagai contoh OCB, jika ada seorang pekerja yang bersedia membantu bosnya atau teman kerjanya untuk melakukan pekerjaan yang tidak ada dalam kontrak kerjanya, maka orang tersebut dikatakan memiliki OCB yang baik. Dengan contoh tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa OCB memiliki dampak terhadap efektivitas suatu organisasi. Dari tiga konsep di atas kita dapat menyimpulkan bahwa OCB memiliki dimensi-dimensi yang jika seseorang berada dalam kriteria OCB yang baik, maka dia akan memiliki dimensi-dimensi tersebut. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- a. Sifat menolong : seseorang yang memiliki OCB yang baik akan suka menolong orang lain meskipun tidak ada penghargaan untuk itu.
- b. Sikap sportif: Individu yang dikatakan memiliki OCB yang baik, akan memiliki sifat sportif seperti tidak complain saat diperlakukan kurang baik oleh rekannya dan tetap mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Bisa juga individu

tersebut akan mengorbankan keinginan pribadinya demi pekerjaannya.

- c. Kesetiaan atau loyalitas : dengan OCB yang baik, seseorang akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, misalnya seorang individu akan tetap setia pada organisasinya meski organisasi tersebut mengalami kondisi yang sedang sulit.
- d. Kepatuhan terhadap organisasi: Individu akan patuh bahkan kepada peraturan organisasi yang sangat ketat.
- e. Inisiatif Individu: Individu akan memiliki inisiatif lebih, sebagai contoh seseorang akan bertanya jika tidak mengerti akan pekerjaannya, atau contoh lain adalah seseorang akan melakukan pekerjaannya dan tidak menunggu diperintahkan dahulu.
- f. *Civic virtue*/kewarganegaraan: dimensi ini berkaitan dengan kewarganegaraan di mana individu akan lebih tanggap terhadap hal-hal yang dilakukan pemerintah, sehingga dia akan menginformasikan mengenai perubahan yang terjadi dan menginformasikannya kepada organisasinya.
- g. Pengembangan diri: tindakan yang dilakukan secara sukarela yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan.

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga

dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

- 1) *Cooperating with others*,
- 2) *Protecting the organization*,
- 3) *Volunteering constructive ideas*,
- 4) *Self-training*, dan
- 5) *Maintaining a favorable attitude toward the company*.

Menurut Podsakoff ada tujuh dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

- a) Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,
- b) *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
- c) *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
- d) *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,



- e) *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
- f) *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
- g) *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civicvirtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morison dalam Dwi (2007) yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi instrumen yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi:

- 11 a. Perilaku membantu orang tertentu,
- b. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
- c. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
- d. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,

- e. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk kerja
- f. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
- g. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
- h. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
- i. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Conscience* meliputi:

- a. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
- b. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
- c. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan lain sebagainya,
- d. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
- e. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
- f. Datang segera jika dibutuhkan,
- g. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi:

- a. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,

- b. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
- c. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
- d. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
- e. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi:

- a. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi,
- b. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
- c. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
- d. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi:

- a. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
- b. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
- c. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
- d. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku diskresioner yang mempromosikan fungsi efektif organisasi. Perilaku yang semacam ini adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan diatas dan melampaui apa yang diharapkan dari karyawan. Penelitian tentang OCB telah menarik minat dari

beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Rastgar, 2012a: Davouli, 2012a; Davoudi et al., 2012b. ketertarikan ini berasal dari fakta yang diperoleh bahwasanya karyawan yang melampaui perilaku yang diharapkan, akan menyebabkan efektifitas organisasinya akan meningkat. Dengan demikian, memahami konsep OCB dan faktor-faktor yang terkait dapat membantu pengelola sumber daya manusia organisasi, untuk menilai faktor budaya organisasi, komitmen organisasional, profesionalisme akan mendorong peningkatan kinerja.

## BAB 5

### KONSEP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM ORGANISASI

#### A. PENDAHULUAN

Pembahasan tentang perilaku organisasi yang banyak dibahas dalam rentang waktu beberapa tahun terakhir ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Bateman dan Organ pada tahun 1980-an dan yang terakhir disempurnakan dan diperkuat oleh sejumlah peneliti seperti Podsakoff dan Mackenzie et al, Jahangir et al, dan Rasgar, et. al dan yang lainnya. Konsep OCB pada kenyataannya bahwa OCB memberikan kontribusi terhadap meningkatkan efektivitas organisasi. Efektifitas organisasi akan meningkat ketika karyawan bekerja melampaui panggilan tugas dan bahkan membantu sesama pekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Organ (1984) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system reward formal dan yang secara agregat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Berdasarkan sintesis dari “Teori Perilaku Inovatif dan Spontanitas” dan “Teori Kecerdasan”, maka dapat dijelaskan secara global sebagai berikut :

Konsep awal dari Barnard, 1938 merupakan hal yang mendasari munculnya konsep perilaku ekstra peran anggota organisasi yang lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior*, dengan konsep *Willingness to Corporate*, yang kemudian dikembangkan oleh Kanz, 1964 dengan teori Inovation and Spontanitas, yaitu :

*“Over a decade and a half has passed since Dennis Organ and his colleagues (cf. Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) first coined the term “Organizational Citizenship Behavior” (OCBs). Drawing on Chester Barnard’s concept (Barnard, 1938) of the “willingness to cooperate,” and Daniel Katz’s (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978) distinction between dependable role performance and “innovative and spontaneous behaviors,” Organ (1988: 4) defined Organizational Citizenship Behaviors as “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”.*

Perkembangan selanjutnya dari dua konsep sebelumnya adalah pertama kali dikemukakan oleh Bateman & Organ, 1983, menurut Organ *et al* (1988) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut :

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportmanship*
- d. *Courtesy*
- e. *Civic virtue*

Kemudian pada Organ, 1990 menambahkan dimensi Organizational Citizenship Behavior dengan dua dimensi lagi yaitu :

1. *Peacekeeping*
2. *Cheerleading*

Selain konsep *Organizational Citizenship Behavior*, konsep yang mendasari sintesa dari konsep baru *Organizational Citizenship Behavior Base On Spiritual* adalah teori Multiple Intelligence dari Howard Gardner, 1993, sebagai suatu model Human Intelligence, dimana dalam konsep ini dibagi menjadi tiga hal yang mendasari model human Intelligence, yaitu :

- a. *Intelligence Quotient*
- b. *Emotional Quotient*
- c. *Spiritual Quotient*

## **B. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi OCB**

Novliadi (dalam Cahyono, 2015) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cukup kompleks dan saling terkait satu sama lainnya. Faktor-faktor tersebut yaitu:

### **a. Budaya dan iklim organisasi**

Slott (dalam Cahyono, 2015) menyatakan bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan melampaui tanggung jawab mereka apabila:

- 1) Merasa puas dengan pekerjaannya



- 2) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas/supervisor
- 3) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi

#### **b. Kepribadian dan suasana hati**

Kepribadian suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

#### **c. Persepsi terhadap dukungan organisasi**

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat pada perilaku citizenship.

#### **d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atasan dan bawahan**

Riggio (dalam Cahyono, 2015) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan akan merasa bahwa atasannya memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan kepada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atasan mereka.

#### **e. Masa kerja**

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB menurut Podsakoff (dalam Cahyono, 2015) motivasi kerja masuk kedalam karakteristik individu, dimana karakteristik individu penjelasannya bahwa kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadilan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai penentu utama dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## BAB 6

35

# STUDI EMPIRIK TENTANG *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi istilah baru dalam manajemen yang dihasilkan oleh pemikiran administratif modern. OCB dimaksudkan untuk membawa kinerja organisasi dan karyawan/pegawai ke tingkat yang baru. Konsep OCB melebihi perilaku formal individu menjadi jenis perilaku lainnya. Kajian empiris dalam beberapa dekade terakhir memberikan bukti banyaknya periset yang mengkaji mengenai OCB dalam hubungan dengan kinerja organisasi serta mengarahkan OCB terhadap kepentingan organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi/OCB didefinisikan sebagai kerja sukarela yang tidak termasuk dalam sistem insentif resmi dalam organisasi dan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, dari sisi efisiensi dan efektifitasnya. OCB juga seringkali dimaknai sebagai perilaku yang terkandung dalam peran tambahan yang dimainkan di luar kewajiban pekerjaan.

Beberapa riset empiris yang dilakukan oleh para peneliti yang berkaitan dengan OCB baik pengaruhnya terhadap kinerja, kepuasan, maupun organisasi. Beragam konsep dan penggunaan variabel yang berbeda menjadikan kajian mengenai OCB semakin menarik dan relevan dalam hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan agenda penelitian ke depannya. Pada bagian ini penulis menyajikan sejumlah riset empiris mengenai

OCB dengan maksud agar pembaca memperoleh gambaran tentang OCB dan implementasinya dalam berbagai sudut pandang penelitian.

1.

Ihyasat (2012) melakukan penelitian dengan judul "*The role of Islamic Work Ethics in Developing Organizational Citizenship Behavior at the Jordanian Press Foundations*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh etika kerja Islami terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di organisasi pers Yordania, dan memilih elemen etika kerja Islami yang paling signifikan.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif analitis berdasarkan survei lapangan. Populasi penelitian terdiri dari tujuh surat kabar harian di Yordania pada tahun 2010. Pengambilan sampel secara *stratified random sample* yang merupakan manajemen puncak dan manajemen eksekutif sebanyak 204 responden. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda dan analisis varian faktor tunggal.

Studi ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan secara statistik kepatuhan pada etika kerja Islam (kecakapan, memberi nasihat kepada umat Islam, rasa tanggung jawab, keadilan dan kewajaran, integritas dan kerja sama tim) terhadap OCB.

2.

osario Núñez et al. (2020), melakukan penelitian dengan judul "*Relationship between Organizational Citizenship and*

*Commitment in Puerto Rico Banks*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara OCB dan komitmen organisasi dengan sampel karyawan cabang perbankan di Puerto Rico sebanyak 301 responden. Tujuan khusus adalah untuk mengidentifikasi praktik OCB dan menentukan hubungan altruisme, kesadaran, kesopanan, toleransi dan kebajikan sipil dengan komitmen organisasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis PLS regression.

Hasil mengkonfirmasi hubungan statistik yang signifikan yang meliputi praktik OCB yang meliputi kesadaran, kebajikan sipil, toleransi dan altruisme dengan komitmen organisasi.

3.

en et al. (2016), melakukan penelitian yang berjudul "*Customer Mistreatment Behavior and Hotel Employee Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek mediasi dari persepsi dukungan organisasi dan efek moderasi dari *locus of control* dan otonomi pekerjaan pada hubungan antara *Customer Mistreatment Behavior* dan OCB.

Sampel penelitian ini adalah 231 karyawan dan supervisor langsung Hotel Bintang 5 di Ghuangzhou. Analisis data menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Customer Mistreatment Behavior* memiliki efek negatif pada OCB karyawan. Hubungan

antara *Customer Mistreatment Behavior* dan OCB sebagian dimediasi oleh *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan. *Locus of control* staf dan otonomi pekerjaan dapat memodulasi hubungan antara *Customer Mistreatment Behavior* dan POS. Selanjutnya, efek mediasi tidak langsung dari POS terhadap *Customer Mistreatment Behavior* terungkap. Keterkaitan OCB hanya signifikan bagi staf yang menganggap staf memiliki tingkat otonomi pekerjaan yang tinggi dan *Locus of control* yang tinggi.

4.

ifai (2005), melakukan penelitian dengan judul “*A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior*”. Studi ini mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain keadilan prosedural, keadilan distributif, kepuasan kerja dan komitmen.

Sampel penelitian ini adalah 383 perawat yang bekerja di rumah sakit swasta di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keadilan prosedural dan keadilan distributif dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan komitmen afektif. Hasilnya juga mendukung bahwa komitmen afektif

merupakan prediktor signifikan perilaku anggota organisasi.

5.

ermanto & Srimulyani (2022), melakukan penelitian dengan judul "*The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation*". Sampel penelitian adalah 820 guru tetap SMA Negeri dan sekolah swasta dan Sekolah Menengah Kejuruan di Wilayah Jawa Timur dan Wilayah Jawa Tengah. Penentuan sampel menggunakan metode convenience sampling. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM) dan uji Sobel.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh keadilan organisasi (OJ) terhadap OCB pada level Individu (OCBI) dan OCB pada level Organisasi (OCBO); (2) pengaruh langsung OJ dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (EP) dengan mediasi OCBI dan OCBO. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: (1) OJ dapat meningkatkan OCBI secara signifikan; (2) OJ dapat meningkatkan OCBO secara signifikan; (3) OJ ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap EP; (4) OCBI dapat meningkatkan EP secara signifikan; (5) OCBO dapat meningkatkan EP secara signifikan; (6) OCBI memediasi sebagian pengaruh OJ terhadap EP; (7) OCBO memediasi sebagian pengaruh OJ pada EP. Hasil penelitian ini menjelaskan aspek-aspek esensial perilaku di tempat kerja,

seperti OJ, OCB, dan EP, dengan fokus khusus pada SMA dan SMK di beberapa daerah di Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan EP guru dapat dilakukan dengan manajemen organisasi melalui praktik OJ di lingkungan kerja serta upaya manajemen organisasi dalam meningkatkan OCB pegawai, mengingat pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

6.

Ithnayan et al. (2022), melakukan penelitian dengan judul "*Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model*". Tujuan penelitian ini adalah mengkaji model Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Lingkungan (EOCB), melalui mana Kepemimpinan Transformasional Lingkungan (ETL) memengaruhi Kinerja Keberlanjutan Organisasi (SP). Selain itu, *Work Passion* (WP) karyawan akan memoderasi hubungan antara ETL dan EOCB.

Sampel penelitian merupakan karyawan tetap di industri petrokimia Arab Saudi sebanyak 240 responden, dan pengujian hipotesis yang diajukan diuji menggunakan analisis regresi hierarkis.

Hasilnya konsisten dengan skema konseptual yang dihipotesiskan bahwa ETL secara tidak langsung berdampak pada SP melalui EOCB. Sementara itu, WP karyawan berperan



sebagai moderator dalam hubungan antara ETL dan EOCB serta dalam pengaruh tidak langsung ETL terhadap SP melalui EOCB. Sebagai cara untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka, organisasi harus mempekerjakan dan menominasikan ETL yang dapat memengaruhi karyawannya untuk menyadari perlindungan lingkungan dan menanamkan nilai-nilai ini. Selanjutnya, semangat karyawan untuk pekerjaan mereka mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku lingkungan sukarela.

7.

aakobi & Weisberg (2020), melakukan penelitian dengan judul "*Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies*". Meskipun banyak penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku prososial berdampak pada kinerja dalam organisasi, mekanisme yang mendorong atau menghambat efek ini jarang dieksplorasi. Dua studi dilakukan untuk menjelaskan peran keyakinan psikologis pada dinamika prososial dalam memprediksi kinerja organisasi. Dalam Studi 1, kepercayaan karyawan terhadap sumber daya terkait pekerjaan mereka (Occupational Efficacy - OE) diperiksa sebagai prediktor OCB. Dikatakan bahwa OE, yang merupakan sumber daya dalam, harus memprediksi OCB secara positif. Studi 2 meneliti apakah Collective Efficacy (CE), yang merupakan sumber daya eksternal di mana karyawan kurang memiliki kendali, akan

memoderasi prediksi kinerja OCB. Secara keseluruhan, kinerja dan tiga dimensi inti kinerja (kualitas, kreativitas, dan efisiensi) dinilai untuk lebih menangkap pengaruh spesifik efek OCB terhadap kinerja. Dalam Studi 1, karyawan menyelesaikan inventaris yang mengukur OE, OCB, dan kinerja mereka. Dalam Studi 2, karyawan menyelesaikan inventaris yang mengukur CE dan OCB mereka. Selain itu, manajer mereka menyelesaikan inventaris yang mengukur CE tim karyawan mereka dan kinerja karyawan mereka. Hasil Studi 1 mengungkapkan bahwa OE muncul sebagai anteseden OCB dalam memprediksi kinerja. Dalam Studi 2, OCB secara positif memprediksi kinerja karyawan di atas dan di luar pengaruh masa jabatan manajer mereka, dan CE. Selain itu, CE karyawan dan manajer memoderasi efek OCB terhadap kinerja: efek kinerja OCB meningkat ketika CE karyawan dan manajer meningkat, dan khususnya efisiensi kinerja dan kreativitas kinerja.

8.

asaribu et al. (2022), melakukan penelitian dengan judul "*The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance*". Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dan OCB.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan survei. Dalam penelitian ini

yang menjadi responden adalah karyawan UKM berjumlah 200 orang yang ditentukan melalui metode simple random sampling. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur atau Path Analysis dengan menggunakan software SmartPLS.

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.

9.

esky et al. (2020), melakukan penelitian dengan judul "*Did Trilogy Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis kepemimpinan trilogi terhadap kinerja keuangan, mengidentifikasi dan menganalisis OCB terhadap kinerja keuangan serta mengidentifikasi dan menganalisis

komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 manajer keuangan di industri farmasi. Kuesioner elektronik didistribusikan secara online menggunakan teknik simple random sampling. Metode pengolahan dan analisis data adalah dengan menggunakan PLS dan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Trilogi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan, Komitmen Organisasi (OCO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan.

10.

ugroho et al. (2020), melakukan penelitian dengan judul "Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance". Penelitian ini dirancang untuk mengevaluasi dan menganalisis dampak OCB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja sekolah menengah atas. Sebagai alat analisis, kajian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner elektronik secara online kepada guru SMA di Jakarta. Kumpulan data pengambilan sampel bola salju dari 150 guru SMA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sekolah adalah signifikan, korelasi antara komitmen organisasi dan kinerja sekolah adalah relevan, dan hubungan antara OCB dan kinerja sekolah adalah signifikan.

11.

urwanto et al. (2022), melakukan penelitian dengan judul "*Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries: How The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour?*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara perilaku kerja inovatif terhadap kepuasan kerja, perilaku kerja inovatif terhadap prestasi kerja, perilaku OCB terhadap prestasi kerja, OCB terhadap kepuasan kerja, perilaku kerja inovatif terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja, OCB terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat melalui berbagai pengujian dan pengolahan data. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 210 responden pertama industri pariwisata di Banten, Indonesia. Berdasarkan analisis data oleh SmartPLS menunjukkan perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja melalui kepuasan, OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan.

12.

bbas et al. (2022), melakukan penelitian dengan judul "*Role of Responsible Leadership for Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Light of Psychological Ownership and Employee Environmental Commitment: A Moderated Mediation Model*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan yang bertanggung jawab sehubungan dengan OCBE dengan menggunakan sampel 520 karyawan di sektor manufaktur dan jasa di China termasuk manufaktur mesin, pabrik minyak bumi, perbankan, dan organisasi sektor asuransi. Selanjutnya, peran kepemilikan psikologis dan komitmen lingkungan karyawan digunakan sebagai mediator dan moderator secara bersamaan. Hasil model langsung, mediasi, dan moderasi mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan yang bertanggung jawab dan OCBE melalui kepemilikan psikologis karyawan dan komitmen lingkungan karyawan. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa efek tidak langsung lebih kuat ketika karyawan memiliki komitmen lingkungan karyawan yang lebih tinggi.

13.

ugianingrat et al. (2019), melakukan penelitian dengan judul "*The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan dan OCB sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh

karyawan hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali. Hasil penelitian menyatakan kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, *employee engagement* mampu memediasi kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, OCB akan dapat berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan jika melewati peran mediasi *employee engagement* terlebih dahulu.

14.

app et al. (2013), melakukan penelitian dengan judul "*The influence of time management skill on the curvilinear relationship between Organizational Citizenship Behavior and task performance*" Penelitian ini mengintegrasikan perspektif alokasi sumber daya dan pertukaran sosial untuk membangun dan menguji teori yang berfokus pada peran moderat keterampilan manajemen waktu dalam hubungan nonmonotonik antara perilaku anggota organisasi (OCB) dan kinerja tugas. Hasil dari pencocokan data survei yang dikumpulkan dari 212 karyawan dan 41 penyelia dan dari metrik kinerja tugas yang dikumpulkan beberapa bulan kemudian menunjukkan bahwa hubungan lengkung antara OCB dan kinerja tugas secara signifikan dimoderasi oleh keterampilan manajemen waktu karyawan.

15.

rego-Planer (2019), melakukan penelitian dengan judul "*The relationship between organizational commitment and*

*Organizational Citizenship Behaviors in the public and private sectors*". Penelitian ini membahas masalah komitmen organisasi sebagai salah satu antecedent OCB. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menilai tingkat korelasi antara dimensi individu<sup>17</sup> komitmen organisasi dan OCB pada organisasi publik dan swasta di Polandia. Sebuah studi kuantitatif yang dilakukan pada sampel 323 karyawan memungkinkan hipotesis diverifikasi. Secara umum, terdapat kesamaan frekuensi *Organizational Citizenship Behaviors* di sektor publik dan swasta. Namun, di lembaga publik, OCB dalam dimensi interpersonal lebih sering terjadi, sedangkan di lembaga swasta lebih sering terjadi dalam dimensi organisasi. Hasil penelitian menyatakan yang paling berkorelasi positif dengan OCB adalah dimensi afektif dari komitmen organisasi.



## **BAB 7**

### **PENUTUP**

OCB menggambarkan berbagai tindakan individu yang melampaui deskripsi pekerjaan mereka, dan seringkali ditujukan pada keuntungan organisasi. Dengan kata lain, OCB tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal tetapi lebih merupakan pilihan pribadi individu untuk melakukannya. Tinjauan konsep dan definisi OCB secara umum memiliki arti dan tujuan yang sama, namun memiliki berbagai perbedaan dalam dimensi dan indikatornya.

Variabel anteseden OCB merupakan faktor yang dapat meningkatkan atau menghambat tingkat kinerja individu dalam organisasi, hal ini terungkap dari berbagai studi empiris bahwa ada hubungan positif antara OCB dan kinerja organisasi. Bagi pimpinan organisasi, implikasi utama dari kajian OCB adalah mengetahui variabel anteseden dan mampu menumbuhkan OCB pada individu. Meskipun ada kritik terhadap OCB, peran OCB penting dalam meningkatkan individu dan produktivitas organisasi serta komunikasi antar individu dalam organisasi. Dengan demikian, OCB dapat dikategorikan sebagai alat untuk memahami kebersamaan dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Ali, Ye Chengang, Sufan Zhuo, Bilal, Shahid Manzoor, Irfan Ullah, and Yasir Hayat Mughal. 2022. "Role of Responsible Leadership for *Organizational Citizenship Behavior* for the Environment in Light of Psychological Ownership and Employee Environmental Commitment: A Moderated Mediation Model." *Frontiers in Psychology* 12(February):1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2021.756570.
- Alhyasat, Khaled M. K. 2012. "The Role of Islamic Work Ethics in Developing *Organizational Citizenship Behavior* at the Jordanian Press Foundations." *Journal of Islamic Marketing* 3(2):139–54. doi: 10.1108/17590831211232555.
- Althnayan, Saleh, Areej Alarifi, Saleh Bajaba, and Abdullah Alsabban. 2022. "Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental *Organizational Citizenship Behavior*, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model." *Sustainability (Switzerland)* 14(14). doi: 10.3390/su14148779.
- Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, Thomas S., and Dennis W. Organ. 1983. "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship.'" *Academy of Management Journal* 26(4):587–95. doi: 10.5465/255908.

- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo. 1993. "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance." *N. Schmitt and W.C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations* 71–98.
- Clark, Robert E. 2004. "The Classical Origins of Pavlov's Conditioning." *Integrative Physiological and Behavioral Science* 39(4):279–94. doi: 10.1007/BF02734167.
- Corr, Philip J., and Adam M. Perkins. 2006. "The Role of Theory in the Psychophysiology of Personality: From Ivan Pavlov to Jeffrey Gray." *International Journal of Psychophysiology* 62(3):367–76. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2006.01.005.
- Dahar, Ratna Wilis. 2011. *Teori-Teori Belajar & Pembelajaran*. edited by Erlangga. Jakarta.
- Desky, Harjoni, Mukhtasar, Muhammad Istan, Yeni Ariesa, Inge Bunga Mira Dewi, Mochammad Fahlevi, Muhammad Nur Abdi, Rinto Noviantoro, and Agus Purwanto. 2020. "Did Trilogy Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries." *Systematic Reviews in Pharmacy* 11(10):297–305.
- Van Dyne, Linn, L. L. Cummings, and Judi McLean Parks. 1995. "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters)." *Research in Organizational Behavior* 17(January 1995):215–85.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 2012.

*Organizations: Behavior, Structure, Processes. 14th Edition.*  
New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Grego-Planer, Dorota. 2019. "The Relationship between Organizational Commitment and *Organizational Citizenship Behaviors* in the Public and Private Sectors." *Sustainability (Switzerland)* 11(22):1–21. doi: 10.3390/su11226395.
- Hannah, Dara Vanzuela. 2006. "The Relationship between Job Satisfaction and *Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Cultural Study among High School Eachers in Indonesia and Philippines.*" niversitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermanto, Yustinus Budi, and Veronika Agustini Srimulyani. 2022. "The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of *Organizational Citizenship Behavior* as Mediation." *Sustainability (Switzerland)* 14(20):1–19. doi: 10.3390/su142013322.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations 2 Ed.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: Andi.
- Motowidlo, Stephan J., and James R. Van Scotter. 1994. "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance." *Journal of Applied Psychology* 79(4):475–80. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert

McMurrian. 1997. "An Investigation into the Antecedents of *Organizational Citizenship Behaviors* in a Personal Selling Context." *Journal of Marketing* 61(3):85–98. doi: 10.1177/002224299706100306.

Nielsen, Tjai M., Daniel G. Bachrach, Eric Sundstrom, and Terry R. Halfhill. 2012. "Utility of OCB: *Organizational Citizenship Behavior* and Group Performance in a Resource Allocation Framework." *Journal of Management* 38(2):668–94. doi: 10.1177/0149206309356326.

Nugroho, Budi Sulistiyo, Minnah El Widdah, Lukman Hakim, Muh Nashirudin, Acep Nurlaeli, Joko Hadi Purnomo, Muhammad Aziz, Hendri Hermawan Adinugraha, Mila Sartika, Muhammad Khoirul Fikri, Abdul Mufid, Agus Purwanto, and Mochammad Fahlevi. 2020. "Effect of *Organizational Citizenship Behavior*, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance." *Systematic Reviews in Pharmacy* 11(9):962–71. doi: 10.31838/srp.2020.9.140.

Organ, D. W., and M. Konovsky. 1989. "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behaviour." *Journal of Applied Psychology* 74:157–64. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.157.

Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books (D.C. Heath and Company).

Organ, Dennis W., and Katherine Ryan. 1995. "A Meta-Analytic

Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of *Organizational Citizenship Behavior*.” *Personnel Psychology* 48(4):775–802. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.

Pasaribu, Sahala Benny, Francisca Sestri Goestjahjanti, Srinita Srinita, Dewiana Novitasari, and Budi Haryanto. 2022. “The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), and Employee Performance.” *Frontiers in Psychology* 13(May):10–13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.896539.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. 2000. “*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review*.” *Journal of Management* 26(3):513–63.

Purba, Debora Eflina, and Ali Nina Liche Seniati. 2004. “Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.” *Makara Human Behavior Studies in Asia* 8(3):105. doi: 10.7454/mssh.v8i3.98.

Purwanto, Agus, Dewiana Novitasari, and Masduki Asbari. 2022. “Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries: How The Role of Innovative Work Behaviour, *Organizational Citizenship Behaviour*?” *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 3(1):1–12.

Rapp, Adam A., Daniel G. Bachrach, and Tammy L. Rapp. 2013. “The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship between *Organizational Citizenship Behavior* and Task Performance.” *Journal of Applied Psychology*

98(4):668–77. doi: 10.1037/a0031733.

- Rifai, Harif Amali. 2005. "A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and *Organizational Citizenship Behavior*." *Gadjah Mada International Journal of Business* 7(2):131. doi: 10.22146/gamaijb.5574.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2019. *Organizational Behavior, 18th Edition*. New York: Pearson.
- Rosario Núñez, Ana, Eulalia Marquez, María Zayas, and Evelyn López. 2020. "Relationship between Organizational Citizenship and Commitment in Puerto Rico Banks." *International Journal of Sociology and Social Policy* 40(7–8):643–58. doi: 10.1108/IJSSP-02-2020-0028.
- Sloat, Kim C. M. 1999. "Organizational Citizenship." *Professional Safety* 44(4):20–23. doi: 10.1002/9781118364741.ch65.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology* 68(4):653–63.
- Soentoro, David P. 2013. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kepuasan Kerja Di PT. Sucofindo." *Kajian Ilmiah Mahasiswa Manajemen* 2(1).
- Sugianingrat, Ida Ayu Putu Widani, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos

- Reis Piedade, and Wayan Gede Sarmawa. 2019. "The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance." *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(2):319-39. doi: 10.1108/IJPPM-03-2018-0124.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 8th ed. Jakarta: Kencana.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Triyanto, Agus, and The Elisabeth Cintya Santosa. 2009. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar Dan Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Management* 7(4):1-86.
- Vandenberg, R. J., and C. E. Lance. 1992. "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Journal of Management* 18(1):153-67. doi: 10.1177/014920639201800110.
- Vargas, E. A. 2017. "B. F. Skinner's Theory of Behavior." *European Journal of Behavior Analysis* 18(1):2-38. doi: 10.1080/15021149.2015.1065640.
- Wen, Ji, Yina Li, and Pingping Hou. 2016. "Customer Mistreatment Behavior and Hotel Employee *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediating Role of Perceived Organizational Support." *Nankai Business Review International* 7(3):322-44. doi: 10.1108/NBRI-02-2016-0009.
- Yaakobi, Erez, and Jacob Weisberg. 2020. "*Organizational*



*Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies.* *Frontiers in Psychology* 11(April):1–18. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00758.

Yuniar, I. Gusti Ayu Agung Yesika, Harlina Nurtjahjanti, and Diana Rusmawati. 2011. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada." *Jurnal Psikologi* 9(1):11–20.



## **GLOSARIUM**

---

---

Berisi tentang daftar istilah penting yang ada dalam buku ini.

## INDEKS

---

---

Berisi tentang kata-kata yang paling sering digunakan dalam buku ini disertai dengan letak halamannya. Untuk membuat indeks, dalam MS. Word sudah ada fasilitasnya.

## **HASIL SCANNING SIMILARITY**

---

---

Berisi tentang hasil scanning plagiat dengan batas toleransi 20%.

## **KOMENTAR REVIEWER**

---

---

Berisi tentang komentar reviewer atas substansi dari buku ini sehingga mampu memperkuat bahan buku ini baik dan layak dibaca oleh para pembaca.

# BIOGRAFI PENULIS

---

---

## A. PROFIL PENULIS 1



**Dr. Trias Setyowati, SH, SE, MM, Menyelesaikan Studi S1 Fakultas Hukum pada tahun 1995 , Konsentrasi Hukum Perdata, di Universitas Jember, Studi S1 Fakultas Ekonomi, Program Study Manajemen, Konsentrasi Manajemen SDM, di Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 1995, menempuh Studi S2 Magister Manajemen, Manajemen SDM lulus pada tahun 2011, menempuh Studi S3 Doktor Ilmu Manajemen, dengan bidang konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, di Universitas Jember dan Lulus tahun 2022. Pengalaman Bekerja Sebagai Staf pada Kantor Notaris & PPAT Elly Herawati, SH, MH, di Jember. Memiliki pengalaman kerja sebagai HRD & Payroll di PT. Singamip Jaya Enterprice Electronic, Sukabumi Jawa Barat sejak tahun 1998 sd 2004. dan sejak tahun 2005 Sebagai Dosen Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jember (UM Jember). Selain mengajar, pernah menjabat sebagai Kepala Unit Pelaksana Tehnis Penerimaan Mahasiswa Baru (UPT PMB) dari tahun 2009 sd 2020 dan Kepala Kantor Urusan Internasional (KUI) Universitas muhammadiyah Jember, selama mengabdikan di Universitas Muhammadiyah Jember**

beberapa kali mendapatkan Hibah Riset : Penelitian Dosen Pemula dan Pengabdian Masyarakat : IbM (Ipteks Bagi Masyarakat) dari Kementrian dan juga dari internal kampus, menjadi Pembimbing dan Penguji Skripsi Program Strata 1 (S1) Universitas Muhammadiyah Jember (UM Jember).

## **A. PROFIL PENULIS 2**



**Ira Puspitadewi S., SE, MM, Menyelesaikan Studi S1 Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Keuangan, di Universitas Jember pada tahun 2003, menempuh Studi S2 Magister Manajemen di Universitas Jember, Manajemen SDM lulus pada tahun 2014. Pengalaman Bekerja Sebagai Karyawan di PT. Bank Internasional Indonesia Tbk (BII) Cabang Surabaya pada tahun 2003 dan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Jember pada tahun 2003-2018. Sebagai Dosen Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jember (UM Jember) sejak tahun 2015-sekarang. Selain mengajar, saat ini menjabat sebagai Kepala Laboratorium Prodi Manajemen. Selama mengabdikan di Universitas Muhammadiyah Jember beberapa kali mendapatkan Hibah Riset : Penelitian Dosen Pemula dan Pengabdian Masyarakat Internal, menjadi Pembimbing dan Penguji Skripsi Program Strata 1 (S1) Universitas Muhammadiyah Jember (Unmuh Jember).**





● **8% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 8% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>scribd.com</b> Internet	1%
2	<b>nanopdf.com</b> Internet	<1%
3	<b>harniezmashе.blogspot.com</b> Internet	<1%
4	<b>ebook.unimma.ac.id</b> Internet	<1%
5	<b>ayahnyaalif.wordpress.com</b> Internet	<1%
6	<b>mafiadoc.com</b> Internet	<1%
7	<b>repository.radenintan.ac.id</b> Internet	<1%
8	<b>ejurnal.stimi-bjm.ac.id</b> Internet	<1%
9	<b>repositori.uma.ac.id</b> Internet	<1%

10	<b>repository.ub.ac.id</b> Internet	<1%
11	<b>repository.stei.ac.id</b> Internet	<1%
12	<b>repository.unibos.ac.id</b> Internet	<1%
13	<b>bagawanabiyasa.wordpress.com</b> Internet	<1%
14	<b>digilib.uinsby.ac.id</b> Internet	<1%
15	<b>ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id</b> Internet	<1%
16	<b>repository.unej.ac.id</b> Internet	<1%
17	<b>text-id.123dok.com</b> Internet	<1%
18	<b>123dok.com</b> Internet	<1%
19	<b>es.scribd.com</b> Internet	<1%
20	<b>Tri Bodroastuti, Tjandra Tirtono. "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI...</b> Crossref	<1%
21	<b>badanpenerbit.org</b> Internet	<1%

22	<b>repository.uin-suska.ac.id</b> Internet	<1%
23	<b>repositori.usu.ac.id</b> Internet	<1%
24	<b>researchgate.net</b> Internet	<1%
25	<b>repository.trisakti.ac.id</b> Internet	<1%
26	<b>adoc.pub</b> Internet	<1%
27	<b>digilibadmin.unismuh.ac.id</b> Internet	<1%
28	<b>slideshare.net</b> Internet	<1%
29	<b>eprints.walisongo.ac.id</b> Internet	<1%
30	<b>fr.scribd.com</b> Internet	<1%
31	<b>konsultasiskripsi.com</b> Internet	<1%
32	<b>press.unmuhjember.ac.id</b> Internet	<1%
33	<b>eprints.umg.ac.id</b> Internet	<1%

34	<b>repository.umsu.ac.id</b> Internet	<1%
35	<b>repository.widyamataram.ac.id</b> Internet	<1%
36	<b>ut.ac.id</b> Internet	<1%
37	<b>yourbrainonporn.com</b> Internet	<1%
38	<b>adityo-d3.blogspot.co.id</b> Internet	<1%
39	<b>docplayer.info</b> Internet	<1%
40	<b>e-journal.uajy.ac.id</b> Internet	<1%
41	<b>es.slideshare.net</b> Internet	<1%
42	<b>lobikampus.blogspot.com</b> Internet	<1%
43	<b>puslit.mercubuana.ac.id</b> Internet	<1%
44	<b>wawasan-edukasi.web.id</b> Internet	<1%

## ● Excluded from Similarity Report

- Submitted Works database
- Quoted material
- Small Matches (Less than 8 words)
- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded text blocks

---

### EXCLUDED TEXT BLOCKS

**PERILAKU ORGANISASIDANORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR(TEORI D...**

books.google.co.id

---

**Ira Puspitadewi S., SE, MM, Menyelesaikan Studi S1 FakultasEkonomi, Program St...**

books.google.co.id

---

**Dr. Trias Setyowati, SH, SE, MM, Menyelesaikan Studi S1Fakultas Hukum pada tah...**

books.google.co.id

---

**positif dan signifikan terhadapKinerja**

repository.ub.ac.id

---

**Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruhgaya kepemimpinan situasional terh...**

repository.radenintan.ac.id

---

**penelitian ini adalah**

www.researchgate.net

---

**Tujuan daripenelitian ini adalah untuk**

repositori.usu.ac.id

---

**Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif**

etheses.uin-malang.ac.id

---

**Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCBmenurut Podsakoff (dalam Ca...**

www.universitaspsikologi.com

**OCBNovliadi (dalam Cahyono, 2015) menyatakan bahwa faktor-faktor yang meme...**  
www.universitaspologi.com

---

**Organizational CitizenshipBehavior (OCB) adalah sebagai berikut :a. Altruismb. Co...**  
eprints.undip.ac.id

---

**Over a decade and a half has passed since Dennis Organ and hiscolleagues (cf. Ba...**  
www.thefreelibrary.com

---

**akan meningkat ketikakaryawan bekerja**  
mvdw.org

---

**1980-andan yang terakhir disempurnakan dan diperkuat oleh sejumlahpeneliti sep...**  
mvdw.org

---

**Rastgar, 2012a**  
mvdw.org

---

**OCB adalah perilakudiskresioner yang mempromosikan fungsi efektif organisasi.P...**  
mvdw.org

---

**dan melampaui apa yang diharapkan darikaryawan**  
mvdw.org

---

**akan meningkat. Dengan demikian, memahamikonsep OCB dan faktor-faktor yang ...**  
mvdw.org

---

**Dimensi yang paling sering digunakan untukmengonseptualisasi OCB adalah dime...**  
lms-paralel.esaunggul.ac.id

---

**adalah**  
repositori.usu.ac.id

---

**atau juga yangdikenal dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi adalahsebua...**  
eprintslib.ummgl.ac.id

---

**Williems dan Anderson (dalam Cahyono, 2015) membagiorganizational citizenship...**  
www.universitaspikologi.com

---

**Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagaiberikut (Organ et al. da...**  
repository.unmuhjember.ac.id

---

**Pengertian Organizational Citizenship Behavior danTeori Dimensi OCB Menurut Pa...**  
www.universitaspikologi.com

---

**Dalam Titisari, 2014:10**  
repository.ub.ac.id

---

**Berdasarkan hasil penelitian**  
repository.ub.ac.id

---

**Motif-motif yang Mendasari Organizational CitizenshipBehaviorSeperti halnya seb...**  
repository.uma.ac.id

---

**Terdapat beberapa elemendalam konsep ini yaitu (Stamper dan**  
repository.unej.ac.id

---

**dalam penelitian Djati (dalam Titisari, 2014:6)Organizational Citizenship Behavior (...**  
repository.unej.ac.id

---

**Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)Terdapatbeberapapengertia...**  
www.universitaspikologi.com

---

**OCB)merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutanperan ditempat kerja. O...**  
repository.unmuhjember.ac.id

---

**menurut Organ (dalam Purba & Seniati**  
repository.ub.ac.id

---

**Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakinisebagai prediktor organizational ci...**  
docplayer.info

---



**Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerj...**  
docplayer.info

---

**Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra...**  
docplayer.info

---

**OCB merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB mer...**  
library.binus.ac.id

---

**Brief & Motowidlo, 1986**  
www.thefreelibrary.com

---

**bahwa ada beberapa perbedaan penting di antara keduanya**  
id.drderamus.com

---

**Kim & Mauborgne, 1993, 1998**  
Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship B...

---

**Borman & Motowidlo, 1993; Murphy & Shiarella, 1997; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, ...**  
www.thefreelibrary.com

---

**Brief & Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George & Bettenhausen, 1990; O'Reilly...**  
www.thefreelibrary.com

---

**Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman**  
www.thefreelibrary.com

---

**sebagai "Perilaku individu yang**  
repositori.uma.ac.id

---

**yang jelas dari**  
digilib.uinkhas.ac.id

---

**rekan-rekannya**  
repository.ub.ac.id

---

**DanielKatz's (Katz, 1964; Katz & Kahn, 1966, 1978**

www.thefreelibrary.com

---

**perlu seringdiberikan stimulus agar hubungannya bersifat lebih tetap.Agar respon ...**

liaalfianirosyida.blogspot.com

---

**proses interaksi antarastimulus**

geografiunpatti2105.blogspot.com

---

**Hasil belajar**

geografiunpatti2105.blogspot.com

---

**prosesinteraksi antara stimulus**

geografiunpatti2105.blogspot.com

---

**lebih komprehensif**

liaalfianirosyida.blogspot.com

---

**Diskriminasi dalam pengkondisianklasik terjadi ketika organisme merespons stim...**

digilib.uinsby.ac.id

---

**Konseplain dari classical conditioning adalah stimulusgeneralisasi dan diskrimina...**

digilib.uinsby.ac.id

---

**makanansebagai unconditioned stimulus (US) dan air liursebagai unconditioned re...**

pdfcoffee.com

---

**Pembiasaan klasikal (classicalconditioning) ini termasuk pada teori behaviorisme,...**

digilib.uinsby.ac.id

---

**Pada dasarnyaclassical conditioning adalah sebuah prosedurpenciptaan refleks b...**

digilib.uinsby.ac.id

---

**bahwa perilaku organisasi**

badanpenerbit.org

---

**Donelly Jr. (1986**

repository.unpas.ac.id

---

**Teori perilaku organisasi merupakan bidang manajemen yang membahas perilaku ...**

repository.radenintan.ac.id

---

**perubahan dalam hubungan kerja antarpersonal, baik secara vertikal, diagonal, ma...**

badanpenerbit.org

---

**LINGKUNGAN ORGANISASI Bentuk efektivitas organisasi dapat diperlihatkan seba...**

badanpenerbit.org

---

**berasal dari faktor lingkungan eksternal. Contoh**

badanpenerbit.org

---

**LINGKUNGAN ORGANISASI**

badanpenerbit.org

---

**Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelo...**

anakmene.blogspot.com

---

**organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana**

repository.uniks.ac.id

---

**Sumber alam, meliputi segenap potensi sumber alam baik**

www.ut.ac.id

---

**dinamis, dalam arti organisasi itu selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubah...**

badanpenerbit.org

---

**Segala sesuatu yang ada di dunia ini**

andreasutomo.wordpress.com

---

**35 organisasi adalah sekumpulan individu yang**

repository.uir.ac.id

---

**organisme yang dinamis**

narsulin.wordpress.com

---

**melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak**

liacahyati.blogspot.com

---

**tentang organisasi dan**

narsulin.wordpress.com

---

**dari beberapa macam, dan**

repository.uin-suska.ac.id

---

**sebagai berikut :a. suatu gagasan/ide yang**

digilibadmin.unismuh.ac.id

---

**DEFINISI KONSEP Secara Umum konsep**

badanpenerbit.org

---

**Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan bai...**

www.scribd.com

---

**fungsi manajemen sumber daya manusia**

repository.unibos.ac.id

---

**place and**

repository.stiewidyagamalumajang.ac.id

---

**manajemen sumber daya manusia**

repository.widyatama.ac.id

---

**1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk mem...**

repository.widyatama.ac.id

---

**tujuan manajemen sumber daya**

repository.iainkediri.ac.id

---

era tanpabat, yang tercermin dengan adanya kebebasan dalam berusaha,kebeb...

library.binus.ac.id

---

dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil peneli...

library.binus.ac.id

---

Tujuan manajemenSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang...

www.scribd.com