

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

PENGANTAR

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti tentang *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa perilaku sangat penting bagi efektifitas organisasi. Namun masih sedikit penjelasan teoritis tentang bagaimana perilaku tersebut memberikan kontribusi dalam meningkatkan fungsi organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) menyatakan bahwa *social capital* dari perusahaan merupakan sumber keunggulan organisasi yang sangat vital (*organizational advantage*). Berdasarkan hasil kajian mereka menunjukkan bahwa *citizenship behavior* (perilaku sebagai anggota / warga dari organisasi) bisa meningkatkan fungsi/efektifitas organisasi melalui kontribusinya terhadap pengembangan *social capital* di dalam organisasi. *Citizenship behavior* terutama memberikan kontribusi terhadap penciptaan *social capital* dari dimensi struktur, rasional, dan kognitif.

Dalam kebanyakan penelitian–penelitian yang ada, para ahli/akademisi berusaha mencari pemahaman yang lebih baik terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB diartikan sebagai perilaku – perilaku dari para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi/reward yang resmi/formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi (Organ, 1988).

Secara umum, para ahli memberikan fokus terutama pada upaya mengidentifikasi variabel – variabel antecedent (variabel–variabel yang mempengaruhi/mendahului) dari citizenship behavior. Berdasarkan kajian teoritis dan review terhadap penelitian – penelitian empiris di bidang OCB yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000), mereka menyimpulkan bahwa OCB berasal dari sikap kerja positif, karakteristik pekerjaan, dan perilaku kepemimpinan. Jadi, kajian sebelumnya

menunjukkan bahwa individu cenderung berperilaku melebihi perilaku yang dituntut secara resmi oleh pekerjaannya jika mereka merasa puas dengan pekerjaannya atau jika ia komit terhadap organisasi, jika ia diberikan tugas – tugas yang secara intrinsik memuaskan, dan atau jika ia memiliki pimpinan yang sangat mendukung dan inspirasional.

Tampaknya, para ahli tertarik pada masalah OCB karena perilaku tersebut dianggap sangat penting/vital terhadap fungsi organisasi. Anggapan ini terutama didasarkan atas karya dari Katz (1964), yang menyatakan bahwa organisasi bergantung pada kontribusi dari para karyawan yang bekerja melebihi apa yang semestinya dituntut oleh tugas agar berfungsi secara efektif.

Namun demikian, bertolak belakang dengan berbagai penelitian yang meneliti tentang variabel antecedent dari OCB, hanya sedikit para ahli yang telah melakukan investigasi tentang hubungan antara citizenship behavior dengan kinerja organisasi. Lebih lanjut, hanya sedikit karya teoritis yang ada yang menjelaskan mengapa OCB sangat esensial terhadap efektifitas fungsi organisasi, atau bagaimana OCB pada akhirnya bisa berhubungan dengan kinerja organisasi (*organizational performance*). Dengan demikian, sementara peneliti menyatakan bahwa citizenship behavior meningkatkan efektifitas organisasi karena ia memperlancar mesin dari organisasi, namun basis teoritis yang mendasari pernyataan tersebut masih sangat lemah.

Dalam tahun – tahun belakangan ini, para ahli dari beberapa disiplin telah semakin berminat pada isu struktur dan kekuatan dari hubungan antar personal (*interpersonal relationships*) dalam sistem sosial. Lin (2001) mendefinisikan *social capital* sebagai “sumber daya yang tertanam di dalam struktur sosial yang diakses dan atau digerakkan melalui tindakan – tindakan yang disengaja”. *Social capital*, dengan demikian merupakan sumber daya yang berasal dari hubungan antar individu, organisasi, komunitas, atau masyarakat. Seperti halnya pada istilah capital lainnya (seperti physical or human capital), *social capital* juga dianggap sebagai kekayaan yang bernilai (*valuable asset*). Namun demikian, jika physical capital wujudnya adalah bentuk pendidikan, training, pengalaman, dsb; dan wujud dari human capital misalnya dalam bentuk pendidikan, training, pengalaman, dsb; maka *social capital* diwujudkan dalam bentuk suatu hubungan yang dekat antar individu (Coleman, 1988; Lin, 2001).

PENGERTIAN DAN DIMENSI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai perilaku – perilaku dari para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi/reward yang resmi/formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi (Organ, 1988). OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Rescjhe, 1997:1).

Organ (1998) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bias meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesa “kepuasan berdasarkan *performance*”. Organ menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup “peran pekerjaan” bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim tersebut.

Dari definisi di atas, dapatlah disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan;

- a. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
- b. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintah secara formal.
- c. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan system reward yang formal.

Lebih lanjut Allison (2001) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi primer dari OCB, yaitu;

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

2. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
3. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
4. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997:4-5). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut;

Dimensi 1 : *Altruism*, perilaku membantu orang lain

- Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
- Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- Melongkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
- Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2 : *Conscientiousness*, perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

- Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.
- Berbicara seperlunya dalam percakapan di telpon.
- Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan.

- Datang segera jika dibutuhkan.
- Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi 3 : *Sportmanship*, Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

- Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Dimensi 4 : *Civic Virtue* dalam fungsi-fungsi organisasi

- Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5 : Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

- Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Dari sejumlah hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (*diadaptasi dari* Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, dkk, 2000, *dalam* Elfina P, 2003:5-6), bahwa OCB dapat memberi manfaat pada perusahaan dalam hal;

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Pada tahun 1991 Graham mengajukan sebuah konseptualisasi dari *organizational citizenship* berdasarkan filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis tersebut, Graham menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk *organizational citizenship* (OC). *Pertama*, “obedience”, yaitu menjelaskan kesediaan para pekerja untuk menerima aturan – aturan organisasi, baik berupa peraturan maupun prosedur. *Kedua*, “loyalty”, menjelaskan tentang kesediaan para pekerja untuk menomorduakan kepentingan pribadi mereka untuk kebaikan organisasi. *Ketiga*, “participation”, menjelaskan kesediaan dari para pekerja untuk terlibat secara aktif pada semua aspek kehidupan organisasi.

Dalam penelitian berikutnya oleh Van Dyne, Graham, dan Dienesch (1994) diindikasikan bahwa “participation” sebenarnya memiliki tiga bentuk. *Pertama*, “social participation” menjelaskan tentang keterlibatan secara aktif dari para pekerja terhadap urusan – urusan perusahaan (misalnya selalu mengikuti masalah – masalah organisasi atau menghadiri pertemuan yang tidak wajib), dan partisipasi dalam aktifitas sosial dalam organisasi. *Kedua*, “advocacy participation”, menjelaskan kesediaan para pekerja untuk bersikap kontroversif dalam rangka mengembangkan organisasi dengan memberikan saran, inovasi, dan mendorong pekerja lainnya untuk angkat bicara. *Ketiga*, “functional participation”, menjelaskan tentang kontribusi dari pekerja yang melebihi standar kerja yang dipersyaratkan (misalnya : secara sukarela mengambil tugas tambahan, bekerja sampai larut dalam rangka menyelesaikan pekerjaan penting, atau mengikuti tambahan dan selalu mengikuti perkembangan terbaru).

Karambaya (1989) pada penelitian pertama yang mengkaji, hubungan antara OCB dengan *organizational performance*. membuktikan bahwa para

pekerja yang bekerja pada unit – unit organisasi yang memiliki kinerja tinggi ternyata lebih terlibat dalam OCB dibanding mereka yang bekerja di unit – unit yang memiliki kinerja yang rendah. Di dalam sebuah penelitian terbaru, Podsakoff dan ManKenzie (1994) membuktikan bahwa pada unit dari sebuah agen asuransi, kesediaan para pekerja untuk toleran/menerima kondisi yang tidak nyaman dalam pekerjaannya dan keterlibatannya secara aktif dalam kehidupan organisasi memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja dari unit yang bersangkutan. Juga dalam sebuah penelitian terhadap fast-food restaurant, Walz dan Niehoff (2000) membuktikan bahwa bermacam – macam citizenship behavior memiliki hubungan dengan beberapa indikator dari organizational performance.

Selain itu, Podsakoff *et al* (1997) yang meneliti tentang hubungan antara OCB dengan kinerja dari kelompok kerja di sebuah pabrik kertas, menemukan bahwa ketika para pekerja bersedia untuk saling membantu satu sama lain, bersedia memikul tanggung jawab atas kegagalan dalam pekerjaan, maka perilaku yang demikian telah berperan secara signifikan terhadap kinerja kelompok tersebut. Akhirnya, dalam sebuah penelitian longitudinal dengan menggunakan ukuran agregat dari OCB, Koys (2001) membuktikan bahwa citizenship behavior memiliki hubungan signifikan dengan efektifitas organisasi dengan sampel yang terdiri dari 28 restaurant.

Namun demikian, walaupun penelitian–penelitian tersebut memberikan dukungan bukti empiris terhadap hubungan antara OCB dengan efektifitas organisasi, mereka hanya memberikan sedikit pemahaman tentang mekanisme teoritis yang menjelaskan hubungan tersebut. Secara umum bisa dikatakan bahwa OCB bisa memfasilitasi kinerja organisasi dengan memperlancar (lubricating) jalannya mesin sosial dalam organisasi. Dalam karya lainnya, para peneliti telah membahas beberapa pola tertentu lainnya dimana OCB dimungkinkan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, yaitu : 1) OCB mungkin meningkatkan produktifitas pekerja pendamping atau manajerial, 2) OCB mungkin menjadikan sumber daya yang ada lebih produktif, 3) OCB bisa mengurangi alokasi sumber daya langka yang hanya digunakan untuk mempertahankan fungsi – fungsi, 4) OCB mungkin memfasilitasi koordinasi aktifitas antara anggota kelompok dengan kelompok kerja lainnya, 5) OCB bisa memungkinkan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas tinggi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, 6) OCB bisa meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi variabilitas kinerja unit, dan 7) OCB bisa meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Sayangnya, walaupun poin sampai 1-7 di atas benar – benar memberikan gambaran umum tentang bagaimana kemungkinan OCB

memiliki hubungan dengan *organizational performance*, namun hanya sedikit penelitian yang mengeksplor salah satu poin – poin tersebut. Selain itu, belum ada perkembangan teori tentang hubungan antara OCB dengan *organizational performance* yang selama ini masih didasarkan atas teori – teori tentang kinerja perusahaan.

SOCIAL CAPITAL DAN COMPETITIVE ADVANTAGE

Pada beberapa tahun belakangan ini, para ahli yang tertarik dengan pemahaman tentang mengapa beberapa organisasi memiliki kinerja yang lebih baik daripada lainnya, seringkali *melihat resource based view of the firm* sebagai model dalam menjelaskan keunggulan bersaing yang langgeng (*sustainable competitive advantage*) dari organisasi. Berdasarkan *resource based view of the firm*, organisasi yang berhasil memiliki kemampuan khusus atau memiliki sumber daya yang memungkinkan organisasi tersebut memiliki keunggulan dibanding pesaingnya. Sumber daya yang demikian sangat bernilai jika bersifat langka, tidak bisa/sulit ditiru, dan tidak bisa diganti dengan lainnya.

Sejalan dengan *resource based view of the firm*, Nahapiet dan Ghoshal (1998) menyatakan bahwa pengembangan *social capital* di dalam organisasi sepertinya merupakan sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Dengan kata lain, mereka menyatakan bahwa jaringan atas hubungan antar personel yang kuat di dalam organisasi akan memfasilitasi keberhasilannya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, kerangka kerja Nahapiet dan Ghoshal mengintegrasikan penelitian – penelitian sebelumnya di bidang tersebut dan menawarkan tiga aspek atau dimensi khusus dari *social capital*, yaitu : *structural dimension*, *relation dimension*, dan *cognitive dimension*.

1. Structural Dimention (Dimensi Struktural) dari Social Capital

Nahapiet dan Ghoshal (1998) mengkonseptualisasikan dimensi struktural dari *social capital*, yaitu mencakup : *network ties* (pertalian dalam jaringan kerja), *network configuration* (konfigurasi jaringan kerja), dan *network appropriability* (kesesuaian jaringan kerja). *Network ties* merupakan hubungan di antara para anggota dalam organisasi. Kajian sebelumnya yang menggunakan analisis *network* menunjukkan bahwa hubungan tersebut bisa berpengaruh terhadap transfer informasi, *organizational learning*, dan pelaksanaan aktifitas organisasi.

Sebagai contoh, transfer informasi atau knowledge dalam organisasi akan terjadi jika para anggota organisasi saling memiliki hubungan satu sama lain. Dengan demikian, pelaksanaan aktifitas organisasi akan lebih efisien jika para pekerja yang bekerja dalam sebuah perusahaan saling mengetahui satu sama lain.

Sementara hubungan individual di antara para anggota organisasi sangat penting, konfigurasi menyeluruh dari pertalian tersebut (ties) dalam sebuah organisasi juga sangat penting. Walaupun formal dan informal network bisa memainkan peran yang signifikan dalam konfigurasi menyeluruh dari hubungan antar personal, faktor – faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam memahami sebuah network configuration adalah berasal dari karakteristik–karakteristik seperti *structural holes* (misalnya: tiadanya hubungan/petalian antar pekerja), *centralization* (misalnya: sejauh mana hubungan hanya dikonsentrasikan pada beberapa anggota saja, dan *density* (misalnya : sejauh mana semua pekerja saling memiliki hubungan dibanding dengan total hubungan yang potensial di antara semua pekerja). Karakteristik tersebut seringkali merupakan determinan kunci terhadap sejauh mana aliran informasi, knowledge, dan bantuan – bantuan dalam sebuah organisasi, melampaui apa yang terkait dengan hubungan / pertalian individual.

Akhirnya, *network appropriability* bisa mempengaruhi secara signifikan terhadap arus informasi dan bantuan (assistance) dalam sebuah network. *Network appropriability* berhubungan dengan kesenangan/ketentraman (*ease*) dimana hubungan – hubungan yang berbeda bentuknya dapat ditransfer dalam sebuah network. Sebagai contoh, seorang pekerja mungkin mampu menjalankan sebuah tugas dengan lebih mudah karena ia merupakan teman dari seseorang yang memiliki pengetahuan banyak tentang bagaimana menyelesaikan jenis tugas tersebut. Demikian pula, hubungan yang terbentuk antar individu dalam konteks formal (misalnya dalam konteks sosial) mungkin juga relevan di dalam konteks formal (misalnya dalam konteks pekerjaan). Dengan demikian network yang terbentuk untuk satu maksud sering bermanfaat juga bagi tujuan lainnya.

Secara keseluruhan, aspek struktural dari social capital melibatkan antara lain kajian terhadap sejauh mana individu di dalam organisasi saling berhubungan satu sama lain, penjelasan terhadap pola hubungan antar pekerja, dan kajian terhadap kemanfaatan dari hubungan tersebut pada semua konteks. Dalam buku ini penulis berpendapat bahwa OCB memiliki kapasitas untuk mendorong peningkatan jumlah pertalian (ties) antar individu dalam organisasi, untuk mengubah konfigurasi hubungan dan kontak dalam organisasi, dan untuk memfasilitasi pengembangan

kontak antar individu dalam beberapa konteks yang mungkin juga bermanfaat dalam konteks lainnya.

2. Relational Dimension (Dimensi Relasional) dari Social Capital

Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998), dimensi relasional dari social capital memiliki ciri-ciri antara lain : adanya tingkat saling percaya yang tinggi, adanya norma bersama dan kewajiban bersama, dan rasa saling percaya yang tinggi, adanya norma bersama dan kewajiban bersama, dan rasa saling identifikasi/ mengidentifikasi diri dengan yang lain. Konseptualisasi yang diberikan mereka terhadap dimensi relasional dari social capital relatif sama dengan yang dikemukakan oleh Gravenor (1973) tentang makna “strong ties”, yang dideskripsikan sebagai hubungan antar individu yang memiliki ciri : saling percaya (trust), timbal balik (*reciprocity*), dan intensitas emosional.

Para ahli belum sepakat dalam memberikan definisi terhadap dimensi relational dari social capital, namun cukup jelas bahwa apa yang sedang dideskripsikan adalah hubungan antar personal yang lebih berbentuk sebagai “sikap” dimensi relasional dari social capital, dengan demikian berbicara tentang hubungan sikap (*affective connection*) antar pekerja dimana teman kerja saling menyukai satu sama lain, saling percaya, dan saling mengidentifikasikan dirinya dengan yang lain.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketertarikan antar personal sering terkait dengan aspek-aspek kinerja kelompok. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Krackhardt (1992) menyatakan bahwa individu di dalam organisasi/kelompok merasa lebih nyaman dengan ketidakpastian dan kurang tahan terhadap adanya perubahan ketika mereka saling menyukai satu sama lain.

Ketertarikan antar personal (interpersonal attraction) juga merupakan komponen kunci dari *group cohesiveness*, yang cenderung berperan terhadap kinerja kelompok, khususnya dalam kelompok kecil secara keseluruhan, kelompok kerja dimana para anggotanya saling menyukai satu sama lain bisa lebih fleksibel, lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan yang sedang berubah, dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Rasa saling percaya antar personal (*interpersonal trust*) lahir dari keyakinan akan : maksud baik (good intention), keterbukaan (*openness*), kompetensi (*competence*), dan kesalingtergantungan pada yang lain. Selain itu, tingkat saling percaya yang tinggi menghasilkan kesediaan (*willingness*) menerima dampak dari tindakan yang dilakukan orang lain. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rasa saling percaya

memfasilitasi pertukaran sumber daya dan sosial, peningkatan komunikasi, dan meningkatkan kerja sama antar individu. Jadi tingkat saling percaya yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan inovasi, meningkatkan kerja tim, dan meningkatkan fungsi organisasi.

Akhirnya, individual yang memiliki pertalian yang kuat seringkali saling mengidentifikasi dirinya dengan yang lain atau mengidentifikasi dirinya sebagai anggota kelompok. Hasil Penelitian mengindikasikan bahwa tingkat identifikasi kelompok memiliki hubungan positif dengan komunikasi dan kerja sama dalam organisasi dan dengan sejauh mana konsen yang ditunjukkan untuk aktifitas kelompok dan hasil-hasilnya. Dengan demikian, identifikasi akan berperan dalam kolaborasi yang efektif dari para pekerja dalam organisasi.

Secara ringkas, dimensi relasional dari social capital mendeskripsikan tentang : rasa suka (*liking*), trust, dan identifikasi diantara individu dalam organisasi. Dalam artikel ini kami berpendapat bahwa OCB memainkan peran yang penting untuk memperkuat hubungan antar pekerja melalui komponen sikap. Dengan kata lain, ketika individu berkinerja melebihi apa yang seharusnya diperlukan oleh pekerjaannya, maka cenderung mereka menyukai satu sama lain, percaya satu sama lain, dan saling mengidentifikasi diri dengan yang lain.

Pada bagian ini kami menjelaskan bagaimana *loyalty*, *obedience*, *functional participation*, dan *social participation*, semua bisa berperan terhadap pengembangan dimensi relasional dari social capital dalam organisasi.

a) Loyalty

Pekerja akan menunjukkan loyalitas (*loyalty*) jika mereka bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kebaikan perusahaan. Menurut temuan dari penelitian sebelumnya, komponen yang paling esensial dari trust adalah kesediaan menerima dampak yang berasal dari tindakan yang dilakukan pihak lain. Dengan demikian tidak mengherankan, individu akan cenderung percaya kepada organisasi, maka perilaku demikian cenderung akan memberikan isyarat kepada manajer dan teman kerja lainnya bahwa individu yang bersangkutan tidak melihat kepentingannya sendiri dan bahwa ia memberikan perhatian pada kesejahteraan teman-teman sekerja lainnya serta organisasi secara keseluruhan. Rasionalnya, para individu yang loyal, tidak hanya disukai oleh teman-temannya namun juga akan dipercaya. Dengan alasan inilah maka loyalty harus memberikan kontribusi terhadap pengembangan pertalian relasional yang kuat antar pekerja.

b) *Obedience (kepatuhan)*

Para pekerja menunjukkan sikap patuh melalui kesediaannya untuk menghargai dan mematuhi semua aturan dan prosedur yang ada dalam organisasi. Aturan–aturan dan prosedur–prosedur adalah penting dalam organisasi karena mereka memfasilitasi kemampuan organisasi untuk mengontrol pelaksanaan berbagai aktifitasnya. Aturan juga menyebabkan perilaku organisasi bisa diprediksikan dan karenanya bisa mengurangi ketidakpastian. Suatu komponen kunci dari trust adalah kemampuan memprediksikan tindakan oleh pihak lain. Dengan kata lain, ketika pekerja mampu saling mengantisipasi satu sama lain tindakan – tindakan yang dilakukan anggotanya lainnya, maka ia akan cenderung saling percaya satu sama lain. Pekerja yang memiliki sikap patuh akan cenderung bisa dipercaya oleh para anggota lainnya.

Beberapa kajian mengidentifikasi bahwa *obedience* juga bisa meningkatkan intensitas rasa menyukai antar anggota organisasi. Sebagai contoh penelitian psikologi sosial tentang konformitas menunjukkan bahwa individu yang memiliki sikap patuh akan lebih disukai ketimbang individu yang dianggap bersikap deviant (menyimpang) atau tidak patuh. Sebagaimana dalam kajian lain, kajian tersebut mengidentifikasi bahwa manajer dan individu pada umumnya cenderung bersikap menghindari ketidakpastian. Dengan demikian, jika pekerja diarahkan untuk bertindak sesuai aturan, maka mereka akan cenderung bisa dipercaya dan akan disukai oleh manajer dan teman pekerja lainnya. Dengan alasan ini, *obedience* diharapkan juga mampu memberikan kontribusi terhadap kontribusi terhadap dimensi relasional dari social capital.

c) *Functional Participation*

Functional participation adalah perilaku yang melebihi yang semestinya diperlukan dalam menjalankan tugas tertentu. Sebagaimana disebutkan oleh Van Dyne et al (1994), dibanding dengan bentuk–bentuk lainnya dari perilaku *functional participation* merupakan kontribusi dari pekerja yang fokus pada individu. Bentuk perilaku demikian sangat kecil kemungkinannya melibatkan kontak langsung dengan individu lainnya. Perilaku ini mencakup perilaku partisipatif seperti melakukan aktifitas pekerjaan tambahan / lainnya atau secara sukarela melakukan pekerjaan – pekerjaan khusus.

Namun demikian, perilaku yang fokus pada diri sendiri ini (*self-focused behavior*) cenderung akan meningkatkan trust, liking, dan identifikasi antar pekerja dalam organisasi. Sebagai contoh, dalam sebuah penelitian tentang citizenship behavior pada kelompok kerja mahasiswa, Nguyen and Seers (2000) menemukan bahwa para individu merasa puas dengan para anggota kelompoknya dan merasa paling enjoy menjadi bagian dari kelompok ketika teman anggota lainnya bersedia menjalankan kewajiban–kewajiban yang terkait dengan tugas– tugasnya dengan intensitas yang sangat tinggi. Jadi pekerja yang memiliki komitmen tinggi, suka bekerja keras, dan bersedia mengembangkan dirinya akan cenderung dinilai tinggi dan akan sangat disukai oleh teman – teman lainnya dalam kelompoknya.

Selain ini penelitian lain juga telah menunjukkan bahwa para individu yang berkinerja melebihi dari semestinya/ dipersyaratkan cenderung dianggap kompeten (mampu), reliabel, dan bisa dipercaya. Akhirnya, pekerja cenderung mengidentifikasi dirinya dengan kelompok yang terdiri dari para individu yang mereka anggap kompeten dan bisa dipercaya. Oleh karena itu, ketika pekerja menunjukkan functional participation, maka hal tersebut cenderung akan mengarahkan para individu yang bersangkutan dekat satu sama lain. Dengan demikian, functional participation, diharapkan memiliki hubungan positif dengan pengembangan dimensi relasional dari social capital.

d) Social Participation

Dengan melibatkan diri dalam social participation (misalnya berpartisipasi dalam pertemuan yang diadakan secara sukarela dan even–even sosial yang diselenggarakan oleh organisasi), para individu cenderung akan menciptakan kontak yang sangat penting dengan individu lainnya di dalam organisasi. Social participation dari pekerja juga akan membantu pengembangan dimensi relasional dalam organisasi. Para psikolog sosial mengindikasikan bahwa interaksi sosial cenderung mengarah kepada ketertarikan antar personel (interpersonal attraction), yaitu sejauhmana rasa suka antar individu telah memiliki kesempatan berinteraksi secara sosial dengan lainnya.

3. Cognitive Dimension (Dimensi Kognitif) dari Social Capital

Elemen dari “*collective mind*” oleh Weick dan Robert (1993) dan “team mental model” oleh Klimoski and Mohammed (1994) memiliki kesamaan dalam hal perspektif bersama sebagaimana ditunjukkan oleh dimensi kognitif dari social capital. Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998), saling memahami antar pekerja bisa dicapai melalui keberadaan

bahasa bersama (*shared language*) dan dari pertukaran cerita bersama (*shared narrative*). Dimana *shared language* dan *shared narrative* ada, para pekerja dapat lebih mudah mendiskusikan permasalahan, mentransfer ide-ide, berbagi pengetahuan, dan menawarkan bantuan yang lebih efektif kepada yang lain.

Shared language memberikan para anggota organisasi kemampuan berkomunikasi lebih efektif. Sebagai contoh, jika menggunakan bahasa yang biasa digunakan (bahasa bersama/ *shared language*), para anggota organisasi bisa lebih efektif melakukan pertukaran informasi dengan dan memberi bantuan kepada anggota lainnya. Selain itu, tingkat dimensi kognitif dari *social capital* yang tinggi akan memberikan perspektif bersama kepada para pekerja yang memungkinkan mereka mempersepsi dan menginterpretasi suatu peristiwa dengan sudut pandang yang sama. *Shared narrative* merupakan mitos, cerita – cerita, dan metafor yang dikomunikasikan oleh para anggota pada yang lain. *Shared narrative* (cerita / mitos bersama) yang demikian juga membantu para anggota organisasi dalam menginterpretasi dan memahami pengalaman mereka dengan cara-cara yang diakui bersama.

Baik *shared language* maupun *shared narrative*, karenanya berfungsi meningkatkan tingkat pemahaman antar anggota organisasi. *Asset* demikian juga meningkatkan kemampuan pekerja untuk mengantisipasi dan memprediksi tindakan-tindakan dari teman kerja, dan karenanya memfasilitasi pemanfaatan berbagai masukan dari anggota, memfasilitasi keberhasilan koordinasi aktifitas, dan adaptasi terhadap perubahan kondisi. Selain itu, ketika pemahaman tersebut menjadi semakin kuat, maka efisiensi seringkali bisa dihasilkan melalui saling menyadari dan melalui suatu penurunan jumlah perilaku yang tidak diharapkan yang ditampilkan oleh para anggota organisasi.

Dengan demikian, dimensi kognitif dari *social capital* berbicara tentang sejauhmana para pekerja memiliki *shared language* dan *shared narratives*. Disini kami berargumen bahwa melalui OCB, kemampuan individu dalam organisasi untuk saling memahami satu sama lain bisa ditingkatkan. Khususnya, kami mengajukan pendapat bahwa *good citizenship* meningkatkan kecenderungan bahwa bahasa bersama akan berkembang diantara pekerja dan bahwa para anggota organisasi akan berbagi mitos, cerita, dan metafor.

STUDI EMPIRIS OCB

Berikut disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. Tujuan dari penyajian studi empiris ini adalah untuk menunjukkan temuan-temuan praktik *organizational citizenship behavior* dalam organisasi dan dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil-hasil penelitian tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Raul Logomarsino & Pablo Cardona, 2003 meneliti tentang "relationship among leadership, organizational commitment, and organizational Citizenship behavior (OCB) in Uruguay Health Institutions". Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional meningkatkan komitmen yang berkelanjutan dari pengikut dan menurunkan komitmen pertumbuhan, sedangkan kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen pertumbuhan dari pengikut dan juga komitmen normatif. Disamping itu komitmen organisasional sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan dan OCB.
2. Debora Elfina P, 2003 meneliti tentang pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap perilaku citizenship karyawan. Dari hasil penelitian di PT Indocement, kategori karakteristik individu (sikap dan kepribadian) berpengaruh cukup besar terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 42,2% OCB dipengaruhi oleh factor kepribadian karyawan dan komitmen organisasi. Dari lima trait kepribadian, ada tiga trait yang berpengaruh terhadap OCB, yaitu; trait extroversion, openness experience dan conscientiousness. Ini berarti bahwa karyawan yang mudah bergaul, banyak bicara, aktif, asertif, suka berteman dan suka bergembira (ciri-ciri karyawan yang memiliki ekstraversi yang tinggi) cenderung memiliki tingkat kepedulian terhadap rekan kerja, atasan dan organisasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki sifat ingin tau, empati dan kreatif (ciri karyawan yang memiliki trait openness to experiences yang tinggi) cenderung semakin ingin membantu rekan kerja menyelesaikan masalah pekerjaan mereka dan membantu organisasinya mencapai tujuan.
3. Guy Pare dan Michel Trembley, (2000) ; *The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behavior and Turnover Intention.*

Penelitian ini menguji pengaruh praktek sumberdaya manusia terhadap komitmen personal, *citizenship behavior* dan intensitas *turnover*, dimana praktek sumberdaya manusia dalam organisasi bisa mengurangi intensitas turnover pegawai Informasi teknologi.

Analisa penelitian menggunakan *linear regression analysis*. Adapun hasil penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Menggunakan pendekatan analisis regresi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara praktek sumberdaya manusia dalam organisasi terhadap komitmen personal, *citizenship behavior* dan intensitas *turnover*.
2. Komitmen personal dalam organisasi teknologi informasi memiliki keterkaitan dengan turnover dengan pola hubungan berbanding terbalik. Semakin tinggi komitmen pegawai, semakin rendah tingkat perpindahan (*turnover*) dalam organisasi.

BACAAN YANG DIANJURKAN / REFERENCES

- Aldag, Ray.,Wayne., 1997. *Employee Value Added*, New-York, Center for Organizational Effectiveness Inc.
- Elfina P, Debora., 2003. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan, tidak dipublikasikan.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nguyen, N. T., & Seers, A. 2000. *Putting a good face on impression management: Team citizenship and team satisfaction*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto.
- Organ, D.W. 1998. *Organizational Citizenship Behavior; The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA; Lexington Book.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1997. *The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research*. *Human Performance*, 10: 133-151.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.