

## ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)*** **Pada Balai Diklat Keuangan Cimahi**

**Retno Dayu Wardhani<sup>a</sup> dan Teni Listiani<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Balai Diklat Keuangan Cimahi

<sup>b</sup>Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : <sup>a</sup>retnodayuw@gmail.com, <sup>b</sup>tenilistiani@poltek.stialanbandung.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini berujuan untuk menganalisis penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), faktor-faktor pendorong dan penghambat penerapan OCB, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk menguatkan atau meningkatkan OCB di Balai Diklat Keuangan Cimahi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa dimensi OCB yaitu *helping behaviour*, *organizational compliance*, dan *individual initiative* belum diterapkan dengan baik oleh para pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi, sedangkan dimensi *self development* telah diterapkan sudah baik namun masih harus ditingkatkan lagi kualitasnya. Faktor pendorong atau penghambat penerapan OCB berasal dari dalam individu itu sendiri yaitu komitmen, sikap, moral, dan dari luar individu yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan. Untuk menguatkan atau meningkatkan OCB dilakukan dengan menginternalisasi dan mengimplementasikan nilai-nilai serta budaya organisasi, dengan cara melihat, mengamati, bertanya secara informal terkait pekerjaan, dan melakukan pertemuan-pertemuan serta kegiatan informal.

**Kata Kunci:** *organizational citizenship behavior* (ocb), perilaku organisasi

## ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)*** **at the Balai Diklat Keuangan Cimahi**

### **Abstract**

The aim is to analyze the implementation of OCB by employees, the factors that encourage or hinder the implementation of OCB, as well as the efforts made to strengthen or improve OCB at the Balai Diklat Keuangan Cimahi. The method used is a qualitative method. The results show that the dimensions of OCB helping behavior, organizational compliance, and individual initiative have not been implemented properly by employees at the Balai Diklat Keuangan Cimahi, while the dimensions of self development have been implemented by employees, but the quality still needs to be improved. The driving or inhibiting factors for the implementation of OCB come from within the individual itself, ie commitment, attitude, morals, and from outside the individual, ie work environment, organizational culture, leadership. To strengthen or improve OCB, it is done by internalizing and implementing organizational values and culture, by observing, asking informally related to work, and conducting informal meetings and activities.

**Keywords:** *organizational citizenship behavior*, *organizational behaviour*

## A. PENDAHULUAN

Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi modern saat ini semakin kompleks. Organisasi membutuhkan individu yang lebih bertanggung jawab, yang menunjukkan kesediaan untuk mengambil inisiatif lebih dalam menjalankan tugasnya dan membuat keputusan-keputusan untuk memecahkan masalah yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang berkelanjutan, dan dengan adanya perubahan dalam lingkungan organisasi beserta inovasi-inovasi yang telah dihasilkan serta tuntutan fleksibilitas, diperlukan perilaku ekstra peran di kalangan anggota organisasi yang membutuhkan dedikasi dari anggota organisasi secara sukarela. Bagi organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik, sikap dan perilaku pegawai merupakan hal yang sangat penting, karena pegawai dalam organisasi pelayanan publik berperan sebagai wakil organisasi. Oleh karena itu mereka harus memiliki sikap-sikap positif agar penerima layanan mempunyai sikap positif pula terhadap organisasi. Para manajer kini mulai tumbuh kesadarannya bahwa organisasi yang sukses membutuhkan anggota organisasi yang bersedia dengan sukarela melakukan pekerjaannya lebih dari sekedar tugas formal yang telah ditetapkan, mempunyai perilaku ekstra melampaui deskripsi tugasnya walaupun tidak mendapatkan imbalan dari perilaku ekstra tersebut. Perilaku ekstra ini diistilahkan dengan *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Perilaku Kewargaan Organisasi). Banyaknya keluhan dari penerima layanan mengindikasikan masih rendahnya kinerja pelayanan sebagai konsekuensi adanya pegawai yang belum memiliki perilaku yang mencerminkan sebagai warga atau anggota organisasi yang baik (belum menerapkan OCB). Hal tersebut dapat memberikan dampak buruk terhadap citra organisasi serta dapat menimbulkan ketidakpercayaan stakeholder terhadap organisasi.

Saat ini organisasi tidak lagi dibatasi oleh batasan-batasan negara, sehingga akan terjadi perpindahan tenaga kerja dari negara-negara luar yang membawa budaya dan nilai-nilai dari negaranya, yang bisa jadi berbeda dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Manajer perlu mengelola karyawan dengan baik, dengan cara

menerapkan pendekatan perilaku organisasi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Menurut pendapat Robbin dan Judge (2015), studi perilaku organisasi memiliki beberapa manfaat yaitu: 1) membantu memahami organisasi dan karyawan dengan cara yang lebih baik; 2) membantu memotivasi karyawan; 3) membantu membangun hubungan industrial yang baik; 4) membantu meningkatkan perilaku fungsional dalam organisasi; 5) membantu dalam pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif; 6) membantu manajer meningkatkan kesuksesan interaksi antara pelanggan dan karyawan dalam melakukan tugas-tugas layanan.

Menurut pendapat Organ (Perry dan Hondeghem, 2009), OCB memiliki batasan pengertian sebagai berikut: *“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognize by the formal reward system, and in the aggregate promote the efficient and effective functioning of the organization.”*

Selanjutnya Robbin dan Judge (2015) mendefinisikan perilaku kewargaan (*citizenship behavior*) sebagai sebuah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja.

Perilaku atau upaya diskresioner disini berarti bahwa karyawan dapat membuat pilihan sendiri tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, seperti kecepatan, kecermatan, inovasi, dan gaya dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab mereka, tidak diatur oleh system penghargaan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Coyle, Saphiro et, al., (Purcell et, al., 2009) menyatakan bahwa perilaku diskresioner terkait erat dengan OCB. Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) menyimpulkan beberapa alasan mengapa OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu: 1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja; 2) OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial; 3) OCB dapat membuat sumber daya yang dimiliki manajer dapat digunakan untuk tujuan yang lebih produktif; 4) OCB dapat berfungsi sebagai sarana efektif untuk mengoordinasikan kegiatan antara anggota tim dan lintas kelompok kerja; 5) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik; 6) OCB dapat meningkatkan

stabilitas kinerja organisasi; 7) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. OCB dapat memiliki beberapa bentuk atau dimensi. Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000) mengemukakan tujuh dimensi OCB yaitu : 1) *Helping Behavior*, adalah perilaku sukarela untuk membantu orang lain dalam masalah pekerjaan; 2) *Sportmanship*, adalah perilaku sportif, tidak mengeluh ketika tidak nyaman, mempertahankan sikap positif; 3) *Organizational Loyalty*, adalah perilaku untuk tetap melindungi dan mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta mempromosikan organisasi kepada pihak luar; 4) *Organizational Compliance*, adalah perilaku taat dan patuh pada peraturan organisasi walaupun tidak ada yang mengamati; 5) *Individual Initiative*, adalah perilaku yang sangat jauh melebihi tingkat minimum yang diperlukan atau diharapkan, dan dilakukan dengan rasa sukarela; 6) *Civic Virtue*, adalah perilaku kesediaan anggota organisasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam tata Kelola organisasi; 7) *Self Development*, adalah perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

Di sini penulis hanya meneliti 4 (empat) dimensi OCB yang dikemukakan Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach yaitu *Helping Behavior*, *Organizational Compliance*, *Individual Initiative*, dan *Self Development*, karena menurut pendapat Penulis, 4 (empat) dimensi OCB tersebut berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas organisasi.

Tujuan dilakukan penelitian adalah untuk : 1) Mengetahui gambaran penerapan 4 (empat) dimensi OCB oleh pegawai Balai Diklat Keuangan Cimahi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas organisasi; 2) Mengetahui faktor-faktor pendorong pegawai dalam menerapkan 4 (empat) dimensi OCB, sehingga dapat digunakan sebagai informasi bagi organisasi untuk membuat kebijakan dalam rangka menguatkan dan/atau meningkatkan faktor-faktor tersebut; 3) Mengetahui faktor-faktor penghambat pegawai dalam menerapkan 4 (empat) dimensi OCB, sehingga dapat digunakan sebagai informasi bagi organisasi untuk membuat kebijakan dalam rangka mengeliminir dan/atau

menghilangkan faktor-faktor tersebut; 4) Mengetahui upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk menguatkan atau meningkatkan 4 (empat) dimensi OCB, sehingga penerapan OCB dapat dilakukan secara berkesinambungan dalam rangka menjaga kelangsungan hidup organisasi.

## B. PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdapat di Balai Diklat Keuangan Cimahi, tercermin dari perilaku pegawai dan bagaimana perilaku pegawai tersebut mempengaruhi organisasi. Dalam penerapannya, di Balai Diklat Keuangan Cimahi, sebagaimana konsep dalam OCB, bahwa adalalalnya perilaku pegawai tidak diatur oleh organisasi, namun dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh apakah perilaku OCB pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi berkontribusi terhadap kinerja dan tingkat efisiensi organisasi, maka hasil penelitian berikut dapat memberikan gambaran faktual.

### a) Penerapan *Helping Behavior*

*Helping Behavior* merupakan perilaku pegawai, yang secara sukarela mau membantu rekan kerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan 11 (sebelas) orang informan, 50% menyatakan bahwa penerapan *helping behavior* ini masih belum maksimal. Pada umumnya pegawai lebih banyak fokus pada penyelesaian pekerjaan masing-masing. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut, dikarenakan adanya tuntutan karakteristik pekerjaan yang menuntut tanggung jawab, dan tingkat ketelitian yang tinggi. Dengan demikian kondisi ini bukan semata-mata karena faktor egoisme atau sifat individualis dari para pegawai. Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan, dari keseluruhan pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi penulis mendapatkan gambaran bahwa sebetulnya masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki perilaku mau membantu rekan kerja tanpa ada unsur paksaan.

### b) Penerapan *Organizational Compliance*

*Organizational Compliance* merupakan perilaku taat dan patuh pada peraturan organisasi walaupun tidak ada yang mengamati. Gambaran pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi terkait perilaku ini, berdasarkan hasil wawancara dengan 11 (sebelas)

orang informan serta pengamatan yang penulis lakukan, penulis mendapatkan gambaran bahwa *organizational compliance* belum diterapkan dengan baik.

Hal ini terlihat dari hasil wawancara, 60% menyatakan bahwa penerapan *organizational compliance* belum baik. Hal tersebut sejalan dengan hasil pengamatan, bahwa pegawai belum menerapkan dengan baik perilaku *organizational compliance*. Perilaku pegawai yang kurang baik ini nampak dari adanya bentuk indisipliner atau ketidaktaatan pegawai terhadap peraturan yang terdapat di Balai Diklat Keuangan Cimahi. Sekecil apapun bentuk ketidakpatuhan pegawai, bila terakumulasi maka akan berdampak terhadap capaian kinerja organisasi.

c) Penerapan *Individual Initiative*

*Individual Initiative*, adalah perilaku yang sangat jauh melebihi tingkat minimum yang diperlukan atau diharapkan, dan dilakukan dengan rasa sukarela.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 11 (sebelas) orang informan yang penulis lakukan, penulis mendapatkan simpulan bahwa penerapan *individual initiative* ini relatif belum baik. Para pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi, belum memiliki tingkat inisiatif yang sesuai dengan harapan organisasi. Pegawai belum sepenuhnya memperlihatkan upaya untuk melakukan perbaikan dalam metode kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai juga belum sepenuhnya tergerak untuk memberikan ide atau gagasan terkait lingkup kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian pola kerja yang ada saat ini cenderung pola kerja yang selama ini dilakukan, dan kurang memperlihatkan perubahan<sup>2</sup> yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap organisasi. Namun demikian, berdasarkan pengamatan, beberapa pegawai ada yang memiliki inisiatif kerja, dan memperlihatkan upaya untuk memberikan gagasan baru terkait pekerjaannya. Hanya saja dibandingkan dengan keseluruhan pegawai, jumlah pegawai yang memiliki inisiatif, relatif lebih sedikit jumlahnya.

d) Penerapan *Self Development*

*Self Development*, adalah perilaku sukarela pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan

kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 11 (sebelas) orang informan serta pengamatan yang penulis lakukan, penulis mendapatkan gambaran bahwa *self development* sudah diterapkan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, *penerapan self development* sudah berjalan baik. Para informan menyatakan bahwa para pegawai di Balai Diklat Keuangan Cimahi telah menerapkan *self development* untuk menunjang kinerjanya. Beberapa perilaku pegawai yang mencerminkan adanya upaya pengembangan diri secara sukarela adalah cukup banyak pegawai yang melanjutkan studi dengan mengeluarkan biaya sendiri. Hal lainnya pegawai banyak yang mengikuti berbagai kegiatan seminar atau workshop dalam upaya untuk mengembangkan wawasan dan ketrampilan. Antusiasme pegawai untuk mengembangkan diri secara suka rela sudah terbentuk dengan baik di Balai Diklat Keuangan Cimahi. Hal tersebut memiliki dampak yang besar bagi peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan dan tentunya akan memberikan dampak pula bagi kinerja organisasi.

e) Faktor Pendorong dan/atau Penghambat Penerapan 4 (empat) Dimensi OCB

Berdasarkan data-data hasil wawancara dengan informan, dapat digambarkan bahwa faktor-faktor internal yang memengaruhi penerapan 4 (empat) dimensi OCB paling banyak adalah faktor motivasi, kemudian disusul dengan faktor komitmen dan sikap positif, selanjutnya rasa puas dan moral individu. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi penerapan 4 (empat) dimensi OCB paling banyak adalah faktor budaya kerja, lalu kepemimpinan, dan terakhir adalah sistem manajemen.

Penerapan OCB oleh pegawai memunculkan konsekuensi yang positif dan/atau negatif, baik bagi kinerja individu, kinerja kelompok, efektivitas organisasi serta bagi mereka yang melakukan OCB. Konsekuensi positif tersebut antara lain meningkatnya hubungan interpersonal yang sehat antar pegawai, terciptanya iklim kerja yang kondusif, menyebarnya *'best practices'* dalam organisasi, meningkatnya kualitas layanan pelanggan, meningkatnya stabilitas kinerja organisasi, meningkatnya penilaian kinerja bagi

pegawai yang menerapkan OCB, dan meningkatnya kepuasan kerja. Sedangkan kosekuensi negatif yang muncul antara lain terhambatnya kinerja tugas, meningkatnya stress, memengaruhi keseimbangan *work-family* pegawai yang menerapkan OCB, dan menurunnya kualitas kesehatan dan kesejahteraannya

- f) Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Balai Diklat Keuangan Cimahi

Beberapa upaya yang telah dilakukan adalah dengan cara menginternalisasikan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, dimana perilaku-perilaku OCB telah tercakup secara implisit didalamnya, dan penguatan perilaku OCB dengan menjalankan Program Budaya Kementerian Keuangan dalam organisasi, dengan cara : 1) Menyusun Analisis Kebutuhan Pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan fungsi atau uraian jabatan masing-masing; 2) Melihat, mengamati, dan bertanya secara informal terkait pekerjaan, kepada Kepala Seksi atau pegawai lain; 3) Mengadakan *morning call* dan *one day one information* dua kali seminggu di lobby dalam; 4) Mengadakan acara-acara informal untuk memupuk kebersamaan dan kepedulian pegawai; 5) Melakukan *capacity building* setiap tahun untuk meningkatkan kreativitas dan rasa percaya diri pegawai.

Keteladanan pemimpin, sesuai harapan para pegawai, menjadi penting karena akan menjadi magnet bagi bawahan yang dipimpinya untuk mengikuti dan melaksanakan apa yang diinginkan oleh pemimpinnya, karena dipundak pemimpinlah melekat tanggung jawab untuk melakukan perubahan dan pembaharuan organisasi.

### C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan perilaku 3 (tiga) dimensi OCB (*helping behavior, organizational compliance, dan individual initiative*) pada Balai Diklat Keuangan Cimahi pada umumnya masih belum optimal, sedangkan penerapan perilaku dimensi OCB *self development* sudah baik.

Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan 4 (empat) dimensi OCB (*helping behavior, organizational compliance, individual initiative, dan*

*self development*) pada Balai Diklat Keuangan Cimahi berasal dari faktor-faktor internal (yaitu motivasi, komitmen, sikap positif, rasa puas, dan moral individu) dan faktor-faktor eksternal (yaitu budaya kerja, kepemimpinan, dan sistem manajemen).

Rekomendasi yang penulis ajukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas penerapan OCB adalah dengan cara mengoptimalkan peran *change agent* pada Balai Diklat Keuangan untuk melakukan sosialisasi/internalisasi dan implemetasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan serta Budaya Kementerian Keuangan.

Hal lainnya, disarankan agar jajaran pimpinan dapat memfasilitasi interaksi social secara rutin dalam rangka menciptakan kohesi, saling pengertian, saling membantu antar pegawai, serta menguatkan Kerjasama.

Berikutnya, pimpinan dapat memberi kesempatan kepada pegawai untuk dapat mengikuti pelatihan, atau mengakses Kemenkeu Learning Center guna meningkatkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan harus dapat menjadi *role model* dan menciptakan atmosfir kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berani mengemukakan ide-ide dan kreativitasnya.

Selanjutnya, untuk mengurangi dampak negatif OCB, pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan khusus yang bertema "Peningkatan *Self Efficacy*" dan "Pengelolaan Stress Kerja".

### REFERENSI

- Ashkanasy, Neal M., Celeste P.M. Wilderom and Mark F. Peterson. 2000. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Asellallah, Houriya and Ali Badizadeh. 2014. *Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Total Quality Management and Organizational Performance (Case Study in Dana Insurance Co.)*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 3 (4), p. 1124-1136.
- Djati, SP. 2009. Variable Antesenden *Organizational Citizenship Behaviour* dan Pengaruhnya terhadap *Service Quality* pada

- Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen Universitas Brawijaya*. Vol 7. No. 3.
- Luthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10: Yogyakarta.
- Malloy, Marco. 2017. *Organizational Behaviour*. New York: Library Press.
- Middleton, John. 2002. *Organizational Behaviour*. United Kingdom. Capstone Publishing (2 Wiley Company)
- Musttaq, K. and M. Umar. 2015. *Association Between Job Satisfaction, Motivation and Five Factors of Organizational Citizenship Behaviour*. *International Journal of Social, Behavioural, Education, Economic, Business and Industrial Engineering*. Vol 9 (8).
- Perry, James I. and Annie Hondeghem. 2009. *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press Inc.
- Podsakoff, Philip M., Scott B, MacKenzie, Julie Beth Paine and Daniel G. Bachrach. 2000. *Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literatur and Suggestion for Futrure Research*. *Journal of Management*. Vol 26 (3) p. 513-563.
- Robbin, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Edisi 16. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, Lindawati Kuswanto. 2015. *Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi di Rumah Sakit Imanuel Bandung)*. *Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung*, Vol XII, No, 3)
- Sutharjana, Ni Wayan Karthi, Armanu Thoyib, Eka Afnan Taroena, Mintari Rahayu. 2013. *Organizational Citizenship Behaviour Effect on Patient Satisfaction and Loyalty Through Service Quality (Study on Maternity Hospital in Indonesia)*. *International Journal of Scientific & Technological Research*, Vol. 2 (5).