

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

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

##### 1. **Pengertian OCB**

Menurut Organ OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (dalam Budiharjo, 2011). Dengan kata lain OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. Menurut Ehrhart (2004) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Demikian pula menurut Johns (dalam Budiharjo, 2014) yang mengemukakan bahwa OCB adalah karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa perintah dari seseorang, bersifat menolong, perilakunya tidak mudah terlihat, dan tidak dinilai melalui evaluasi kinerja.

OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang secara tidak langsung diakui oleh sistem *reward* formal (Bolino dkk, 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff dkk, 2000). OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh

perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman dan Organ, dalam Steers, Porter, dan Bigley, 1996).

Organisasi ini oleh Williams dan Anderson (dalam Budiharjo, 2014) didefinisikan kedalam dua kategori besar. Pertama: OCBO (*Organizational Citizenship Behaviour Organization*) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi secara umum, misalnya: memberi kabar ketika tidak bisa masuk kerja. Kedua: OCBI (*Organizational Citizenship Behaviour Individual*) yaitu perilaku yang secara langsung menguntungkan individu-individu tertentu dan secara tidak langsung individu tersebut dapat berkontribusi lebih pada perusahaan, misalnya: membantu seorang karyawan melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Smith dkk (dalam Organ, 1997) OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Novliadi, 2006).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu,

namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan seperti membantu rekan kerja dengan sukarela disaat jam istirahat.

Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role* telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti, maupun akademisi. Podsakoff dkk (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku *extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang dilakukan Barnard (dalam Turnipseed dan Murkison, 1996) yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk memberikan kontribusi pada organisasi.

OCB merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi dalam bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau tidak diperhitungkan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi.

Sejalan dengan penjelasan di atas, OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari "*extra-role behavior*" yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, dan pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok, atau organisasi (Dyne dan Ang, 1998).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku kerja sukarela yang kualitas dan intensitasnya melebihi harapan dan dilakukan tanpa mengharap adanya imbalan.

## 2. Aspek OCB

Marshall (dalam Vigoda dan Golembiewski, 2001) mengemukakan bahwa secara umum OCB merujuk pada 3 elemen utama yaitu: kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sementara itu Graham (dalam Bolino dkk, 2002) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini Graham (dalam Bolino dkk, 2002) mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:

- a. Ketaatan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi;
- b. Loyalitas (*loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi pegawai untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi;
- c. Partisipasi (*participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi ini sendiri terdiri dari:

- 1) Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi;
- 2) Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- 3) Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Sementara itu Podsakoff dkk (2000) membagi OCB menjadi tujuh aspek yaitu:

- a. Perilaku membantu yaitu: perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ (dalam Lo dan Ramayah, 2009) menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku *altruism*, pembuat/penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu

interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I), dan perilaku membantu orang lain;

- b. Kepatuhan terhadap organisasi yaitu: perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan;
- c. *Sportsmanship* yaitu: tidak melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, dan mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok (Organ, dalam Lo dan Ramayah, 2009). Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh;
- d. Loyalitas terhadap organisasi yaitu: loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan diatas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi (Dyne dan Ang, 1998);
- e. Inisiatif individual yaitu: sama dengan apa yang disebut Organ (dalam Lo dan Ramayah, 2009) sebagai kesadaran (*conscientiousness*) yang merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas;

f. Kualitas sosial yaitu: tindakan keterlibatan yang bertanggungjawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi juga mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi (Organ, dalam Lo dan Ramayah, 2009);

g. Perkembangan diri yaitu: keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Selain aspek-aspek di atas, aspek lain yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah aspek-aspek yang dikembangkan oleh Organ (dalam Lo dan Ramayah, 2009) yang membagi OCB kedalam lima aspek unik yaitu:

a. *Altruism*, yaitu: membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan pegawai. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai membantu pekerjaan teman kerja dengan sukarela, pegawai ikut mencegah timbulnya masalah-masalah kerja, pegawai menciptakan rasa tenang dan optimis dalam bekerja, dan pegawai selalu menyemangati rekan kerja.

b. *Conscientiousness*, yaitu: berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum seperti tidak absen di hari kerja. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai memiliki antusiasme kerja yang tinggi, pegawai memiliki komitmen kerja ekstra, pegawai selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir, dan pegawai tidak pernah absen di hari kerja.

c. *Civic virtue*, yaitu: perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi. Aspek ini diukur dengan indikator:

pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, pegawai meletakkan kepentingan organisasi diatas diri sendiri, pegawai ikut mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, dan pegawai selalu mempromosikan reputasi organisasi.

- d. *Sportsmanship*, yaitu: menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai tidak melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanan bekerja, pegawai mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok, dan pegawai selalu menghargai organisasi, berusaha tidak mengeluh.
- e. *Courtesy*, yaitu: perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal. Aspek ini diukur dengan indikator: pegawai berperilaku sopan dalam bekerja, selalu berusaha mencegah timbulnya konflik interpersonal, pegawai mematuhi dan menginternalisasi peraturan organisasi, dan bekerja sesuai prosedur dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku kerja sukarela yang kualitas dan intesitasnya melebihi harapan dan dilakukan tanpa mengharap adanya imbalan, dengan aspek-aspek sebagai berikut: 1) *altruism*, 2) *conscientiousness*, 3) *civic virtue*, 4) *sportsmanship*, dan 5) *courtesy*.

Dalam penelitian ini penullis menggunakan aspek OCB yang dikembangkan oleh Organ di atas untuk digunakan sebagai pedoman dan dasar teori bagi penyusunan alat ukur untuk mengetahui OCB para pegawai negeri sipil di LPMP



Provinsi Sumatera Selatan. Alasannya adalah karena aspek-aspek OCB dari Organ ini (dalam Lo dan Ramayah, 2009) lebih konkrit dan sesuai dengan tujuan penelitian.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB**

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi OCB seorang pegawai, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pegawai seperti: jenis kelamin, kepribadian, budaya dan iklim organisasi, kompetensi, persepsi, kepemimpinan dalam organisasi, komitmen, dan lain-lain dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **a. Jenis kelamin**

Komrad (dalam Novliadi, 2006) menjelaskan bahwa perilaku perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat, dan bekerja sama dengan orang lain ternyata lebih sering dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita ternyata cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (Gabriel & Gardner, dalam Novliandi, 2007). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang menonjol antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat kerja.

Morrison (dalam Novliadi, 2006) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, di mana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* pegawai dibanding dengan pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaannya (Diefendorf dkk, dalam Novliadi, 2006).

## **b. Kepribadian**

Kepribadian mempunyai pengaruh yang besar terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. George (dalam Novliadi, 2006) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan suasana hati. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya: iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan pegawai secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya pegawai akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

Perilaku karyawan tidak terlepas dari atribut kepribadian. Robbins dan Judge (2014) menyebut atribut kepribadian tersebut adalah *self-monitoring*. Hasil penelitian dari Blakely dkk (2003) menunjukkan bahwa *self-monitoring* berhubungan signifikan dengan OCB dan yang paling menonjol dalam dimensi OCB itu adalah perilaku menolong dalam lingkungan organisasi. Lebih lanjut Blakely dkk (2003) menambahkan bahwa manajer lebih tertarik pada karyawan yang mempunyai *self-monitoring* tinggi karena penting dalam peningkatan karakteristik organisasi.

### c. Budaya dan iklim organisasi

Menurut Organ dkk (2006) terdapat bukti-bukti yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan sesuatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (dalam Novliadi, 2006) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggungjawab kerja pegawai apabila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dari pengawas, dan percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi ini dapat menjadi penyebab kualitas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif karyawan akan merasa ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan secara sportif oleh atasannya serta percaya bahwa pegawai telah diperlakukan secara adil oleh organisasinya (Sloat, dalam Novliadi, 2006).

Konovsky dan Pugh (dalam Novliadi, 2006) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah merasa puas terhadap pekerjaannya maka pegawai akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut salah satunya termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

### d. Kompetensi

Menurut Jayadi (2012) kompetensi seorang pegawai sangat mempengaruhi OCB pegawai tersebut. Demikian pula menurut Sambung dkk (2011) yang

menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap OCB seorang dosen. Hasil yang sama dikemukakan oleh Ramanjenelu dkk (2016) dan Kurniawan (2014) yang menyimpulkan bahwa kompetensi seorang pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa OCB seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi yang ia miliki. Semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula OCB-nya, sebaliknya semakin rendah tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut maka akan semakin rendah pula OCB pegawai tersebut di dalam organisasi.

**e. Persepsi**

Studi Shore dan Wayne (dalam Novliadi, 2006) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizaional support/POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Pekerja yang merasa bahwa pegawai didukung oleh organisasi biasanya akan memberi timbal balik (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut melalui keaktifannya dalam perilaku *citizenship*.

Demikian pula dengan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi OCB. Minner (dalam Novliadi, 2006) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seseorang 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 pegawai termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi harapan atasannya.

Terkait dengan persepsi terhadap mutu organisasi, Basim dkk (2009) mengemukakan bahwa persepsi terhadap organisasi memiliki hubungan yang sangat signifikan dan positif terhadap OCB. Artinya semakin positif persepsi seorang pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja maka akan semakin tinggi pula OCB yang ia dihasilkan. Sebaliknya semakin negatif persepsi seorang pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja maka akan semakin rendah pula OCB yang ia berikan.

**f. Kepemimpinan dalam organisasi**

Hasil penelitian Suliman dan Obaidli (2013), Bambale (2014), dan Ariani (2014) menunjukkan bahwa OCB seorang pegawai akan sangat dipengaruhi oleh efektivitas peran kepemimpinan yang dijalankan atasannya. Semakin efektif seorang pemimpin menjalankan peran kepemimpinannya maka akan semakin tinggi pula OCB yang dihasilkan para bawahannya. Sebaliknya semakin tidak efektif peran kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan maka akan semakin rendah pula OCB yang dihasilkan para bawahannya tersebut.

**g. Komitmen organisasi**

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi OCB para pegawai. Ini berarti OCB seorang pegawai akan sangat dipengaruhi oleh komitmen pegawai tersebut terhadap organisasi tempat ia bekerja. Semakin tinggi komitmen organisasi seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula OCB yang dihasilkannya, sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi

seorang pegawai maka akan semakin rendah pula OCB yang dihasilkan pegawai tersebut. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Kilic (2013), Ibrahim dan Aslinda (2013), Chang dkk (2011), dan Purnama (2013) yang kesemuanya membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara sangat signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB secara umum terdiri dari dua faktor yaitu: faktor internal dan eksternal. Secara internal, faktor-faktor itu meliputi: jenis kelamin, kepribadian dan suasana hati, kompetensi, persepsi, komitmen, dan lain-lain. Secara eksternal, faktor-faktor itu meliputi: budaya dan iklim organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan komitmen organisasi sebagai faktor internal yang mempengaruhi OCB. Alasan pemilihan komitmen organisasi ini sebagai variabel bebas yang mempengaruhi OCB ini adalah karena komitmen organisasi merupakan tenaga pendorong yang besar dalam menciptakan OCB di tempat kerja. Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, selain memiliki pandangan positif dan lebih berusaha untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Darlis, 2002). Alasan lainnya adalah karena keberadaan komitmen organisasi akan membuat individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik (Sumarni, 2017).

## **B. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi terus menjadi salah satu tema penelitian yang paling populer diteliti karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, *turnover* karyawan, dan kinerja organisasi (Chen dan Francesco, 2003). Chen dan Aryee (2007) mengemukakan bahwa komitmen karyawan adalah instrumen yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Adekola (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai evaluasi positif dari organisasi dan tujuan organisasi. Menurut Gautam dkk (2004) komitmen organisasi didefinisikan sebagai komitmen atau ikatan antara individu (karyawan) dan organisasi (majikan). Dalam istilah Atmosoeparto (2000) komitmen organisasi diartikan sebagai keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya. Dalam terminologi Meyer, Allen, dan Smith (1993) komitmen organisasi diartikan sebagai tingkat individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam menjalani pekerjaan, sedangkan menurut Becker dkk (dalam Meyer dkk, 1993) komitmen organisasi mengandung pengertian mengenai keterikatan dan adanya kekuatan identifikasi individu terhadap suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendapat lain mengenai komitmen dikemukakan juga oleh Wiener (dalam Meyer dkk, 1993) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk rela berkorban demi kemajuan perusahaan, kesediaan untuk memberi perhatian yang besar pada perkembangan perusahaan, dan memiliki tekad yang kuat untuk menjaga eksistensi perusahaan di dalam pasar. Sementara itu menurut O'Reilly (1989) komitmen organisasi dalam sebuah perusahaan secara

sederhana dapat dijelaskan sebagai ikatan psikologis seseorang terhadap suatu perusahaan. Ikatan ini menurut Weiner (1982) tercipta karena adanya kepercayaan yang bersangkutan bahwa komitmen kerja merupakan kewajiban moralnya terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Dalam istilah Kreitner dan Kinicki (2004) komitmen merupakan refleksi dari seberapa dalam keterlibatan individu terhadap apa yang dikerjakannya. Individu yang komit akan memiliki pendirian terhadap cita-citanya dan pantang putus asa meski berada di bawah tekanan, karena individu tersebut menginvestasikan dirinya pada situasi tersebut. Individu yang komit juga akan merefleksikan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sehingga akan memberi kontribusi yang lebih terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini merupakan sikap kerja yang penting karena individu yang komit diharapkan akan menunjukkan kemauan untuk bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan besar untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2001) komitmen organisasi merupakan usaha melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya, sedangkan menurut Luthan (2005) komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c. Keyakinan tertentu terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.



Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk rela berkorban demi kemajuan organisasi, bersedia memberikan perhatian yang besar pada perkembangan organisasi, dan memiliki tekad yang kuat untuk menjaga eksistensi organisasi di tengah masyarakat.

## **2. Aspek Komitmen Organisasi**

Aspek-aspek dalam komitmen organisasi merupakan indikator untuk melihat tinggi rendahnya komitmen seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan di dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, memiliki kemauan yang keras untuk kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan di dalam organisasi (Porter dkk, 1996).

Untuk mengetahui tinggi rendahnya komitmen organisasi seseorang ini dapat dilihat dari berbagai aspek. Mengacu kepada rumusan yang dikemukakan oleh Mowday (dalam Meyer dkk, 1993) yang mengatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi dapat dilihat dari: 1) adanya keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, 2) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi; dan 3) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Porter dkk (1996) komitmen organisasi seseorang dapat dilihat dari: 1) adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi, 2) adanya keyakinan atau kepercayaan yang kuat dan penerimaan

terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan 3) adanya kesiapan untuk berusaha demi kepentingan organisasi.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Minner (1992) yang mengatakan bahwa individu yang memiliki komitmen kerja adalah individu yang memiliki: 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2) kemauan untuk berusaha dengan sangat keras atas nama organisasi, dan 3) keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

Sementara menurut Newstrom dan Davis (2012) aspek-aspek komitmen organisasi itu meliputi tiga aspek yaitu:

- a. Keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi;
- b. Kesiediaan mengusahakan yang terbaik untuk organisasi;
- c. Keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, komitmen organisasi dibagi menjadi tiga aspek yaitu adanya keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, adanya kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, selain itu komitmen organisasi dibagi ke dalam tiga aspek yaitu keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi, kesiediaan mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Dari beberapa aspek yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Newstrom dan Davis (2012) yaitu keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi, kesiediaan

mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

### **C. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan OCB pada Pegawai Negeri Sipil di LPMP Sumatera Selatan**

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, komitmen organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk rela berkorban demi kemajuan organisasi, bersedia memberikan perhatian yang besar pada perkembangan organisasi, dan memiliki tekad yang kuat untuk menjaga eksistensi organisasi di tengah masyarakat, sedangkan OCB adalah perilaku kerja sukarela yang kualitas dan intesitasnya melebihi harapan dan dilakukan tanpa mengharap adanya imbalan. Ada tiga aspek yang mendasari terbentuknya komitmen organisasi dalam diri seorang pegawai, yaitu: 1) keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi, 2) kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi, dan 3) keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi (Newstrom dan Davis, 2012).

Pada aspek yang pertama, pegawai yang memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi biasanya akan memahami dengan baik visi dan misi organisasi sehingga pegawai akan selalu mendukung program-program yang hendak dikembangkan/dicapai oleh organisasi. Menurut Kilic (2013), pegawai yang memahami dengan baik visi dan misi organisasi ini cenderung akan memiliki OCB yang tinggi. Dasarnya adalah pegawai tersebut mempercayai bahwa nilai-nilai yang hendak dikembangkan oleh organisasi adalah nilai-nilai luhur yang patut didukung oleh semua pihak, sehingga pegawai percaya

bahwa strategi yang disusun oleh organisasi akan mampu membuat organisasi menjadi lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang tidak memahami dengan baik visi dan misi organisasi cenderung memiliki OCB yang rendah. Dasarnya adalah pegawai tersebut tidak mempercayai bahwa nilai-nilai yang hendak dikembangkan oleh organisasi adalah nilai-nilai luhur yang patut didukung oleh semua pihak, sehingga pegawai tidak percaya bahwa strategi yang disusun oleh organisasi akan mampu membuat organisasi menjadi lebih baik (Kilic, 2013).

Pada aspek yang kedua, pegawai yang memiliki kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi biasanya memiliki gairah kerja yang tinggi sehingga pegawai selalu berkeinginan untuk terlibat dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan di organisasi dan selalu ingin mengerjakan sesuatu yang hebat dan bermanfaat bagi organisasi. Menurut Kilic (2013) pegawai yang memiliki kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi ini cenderung akan memiliki OCB yang tinggi. Dasarnya adalah pegawai tersebut akan selalu menyelesaikan secara baik setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi cenderung akan memiliki OCB yang rendah. Dasarnya adalah pegawai tersebut tidak bersedia menyelesaikan secara baik setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pada aspek yang ketiga, pegawai yang memiliki keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi biasanya akan merasa bahagia dan puas dengan pekerjaannya sehingga mendorong pegawai untuk terus mengabdikan diri pegawai di dalam organisasi dengan sebaik-baiknya dan ingin terus bekerja di organisasi

dalam waktu yang lama. Menurut Kilic (2013) pegawai yang memiliki keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi ini cenderung memiliki OCB yang tinggi. Dasarnya adalah pegawai tersebut akan selalu merasa bahagia dan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi cenderung akan memiliki OCB yang rendah. Dasarnya adalah pegawai tersebut akan selalu merasa tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya.

Secara psikologis, pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dengan ciri-ciri di atas, cenderung memiliki keinginan yang besar untuk membantu orang lain dalam bekerja (*altruism*), yang ditunjukkan dengan perilaku-perilaku seperti: membantu pekerjaan teman kerja dengan sukarela, ikut mencegah timbulnya masalah-masalah kerja, ikut menciptakan rasa tenang dan optimis dalam bekerja, serta selalu menyemangati rekan kerja, dan lain-lain. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian Mehrabi, dkk (2013) dan Ortiz, dkk (2014) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi *altruism*.

Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi juga akan cenderung memiliki keinginan yang besar untuk bekerja melebihi standar minimum yang telah ditetapkan oleh organisasi (*conscientiousness*), yang ditunjukkan dengan perilaku-perilaku seperti: antusias dalam bekerja, memiliki komitmen kerja ekstra, selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir, serta tidak pernah absen di hari kerja, dan lain-lain. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian

Mehrabi, dkk (2013) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi *conscientiousness*.

Dengan sikapnya yang demikian, pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi juga memiliki kecenderungan untuk selalu bersedia berpartisipasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (*civic virtue*) yang ditunjukkan dengan perilaku-perilaku seperti: memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, selalu meletakkan kepentingan organisasi di atas diri sendiri, ikut mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, selalu mempromosikan reputasi organisasi, dan lain-lain. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian Ortiz, dkk (2014) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi *civic virtue*.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi juga memiliki kecenderungan untuk selalu bersedia mentolerir setiap kondisi yang tidak menguntungkan bagi dirinya (*sportmanship*). Pegawai seperti ini tidak pernah melakukan *complain* mengenai ketidaknyamanannya dalam bekerja, selalu berusaha mempertahankan sikap positif ketika keinginan pribadinya tidak terpenuhi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok, selalu menghargai organisasi, berusaha tidak mengeluh, dan lain-lain. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian Pourgaz, dkk (2015) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi *sportmanship*.

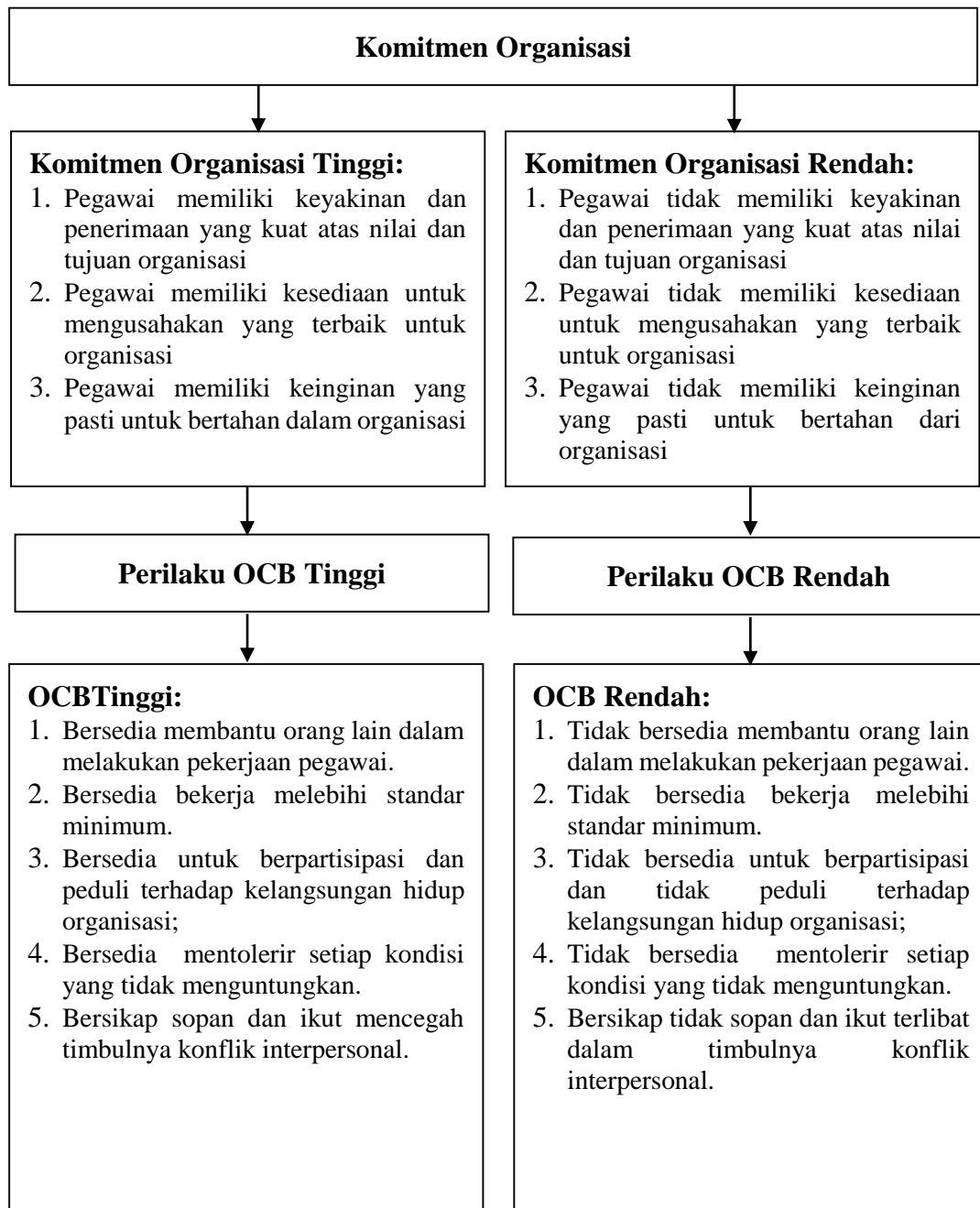
Selanjutnya yang paling menonjol dari pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah, ia memiliki kecenderungan untuk bersikap sopan dan

ikut mencegah timbulnya konflik interpersonal (*courtesy*). Pegawai seperti ini selalu berusaha untuk berperilaku sopan dalam bekerja, ikut mencegah timbulnya konflik interpersonal, mematuhi dan menginternalisasi peraturan organisasi, serta selalu berkomitmen untuk bekerja sesuai prosedur dan kebijakan organisasi, dan lain-lain. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian Ortiz, dkk (2014) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif (langsung) dengan dimensi *courtesy*.

Ibrahim dan Aslinda (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Purnama (2013) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB karyawan. Demikian pula dengan penelitian Chang dkk (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB karyawan.

Kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk OCB dalam diri pegawai. Oleh sebab itu, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sumatera Selatan dapat mencapai tujuan organisasi dengan adanya komitmen organisasi. Hal tersebut agar menjadikan pegawai negeri sipil mampu meningkatkan OCB dalam diri pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh LPMP Provinsi Sumatera Selatan

Secara grafis, keterkaitan antara komitmen organisasi dengan OCB ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**



#### **D. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB pada Pegawai Negeri Sipil di LPMP Provinsi Sumatera Selatan. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi OCB yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka semakin rendah OCB yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS).