

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan Organ (dalam Kaswan, 2015) merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui oleh system imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Dengan “sukarela” dimaksudkan bahwa perilaku tersebut tidak menuntut peran atau deskripsi pekerjaan yang sifatnya memaksa, yaitu syarat-syarat bekerja dengan perusahaan/organisasi yang secara jelas dan rinci. Pekerjaan tersebut lebih bersifat pilihan personal, dan dengan demikian, jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman. Itulah sebabnya, ada tiga karakteristik utama OCB yang diturunkan dari definisi tersebut. *Pertama*, OCB pada hakikatnya sukarela dan jauh melampaui tuntutan tradisional pekerjaan. *Kedua*, OCB tidak secara langsung atau secara formal diakui oleh system penghargaan. *Ketiga*, OCB secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif dan efisien.

OCB merupakan istilah lain dari perilaku kewargaan dalam organisasi. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2015), bahwa perilaku kewargaan merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan

psikologis dan sosial tempat kerja. Artinya bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi bukan merupakan bagian dari deskripsi tugas yang telah dibebankan kepada setiap individu namun suatu perilaku ekstra dari individu dalam membantu satu sama lain atas dasar sukarela atau tanpa paksaan. Peran ekstra yang dilakukan oleh individu dalam organisasi tidak pernah mengharapkan imbalan ataupun penghargaan dari organisasi.

Sejumlah alasan dikemukakan untuk mendukung asumsi-asumsi yang mendasari bahwa OCB meningkatkan efektifitas organisasi. OCB dipercaya bertindak sebagai sarana efektif mengkoordinasikan aktivitas diantara para anggota tim dan lintas kelompok kerja, meningkatkan produktifitas rekan kerja dan mempertinggi stabilitas kinerja organisasi. Lebih dari itu, OCB memiliki implikasi bagi karir individu, karena ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap evaluasi kinerja yang dilakukan manajer/pimpinan. Para penyelia mempersepsi OCB memberi kontribusi nilai terhadap kinerja organisasi dan mempertimbangkannya ketika membuat keputusan alokasi imbalan. Selain itu, OCB berkorelasi positif dengan retensi pegawai (Kaswan, 2015).

Menurut Murugesan, *et al.* (2013), bahwa OCB termasuk "pro-sosial" atau perilaku etis diskresioner, seperti membantu pegawai baru dalam organisasi, membantu rekan kerja, tidak menggunakan waktu istirahat dengan sia-sia, dan rela melakukan sesuatu pekerjaan diluar dari deskripsi yang ditetapkan. OCB juga perilaku sukarela, perilaku yang tidak hanya berkontribusi pada kesuksesan

perusahaan tetapi diskresi (kebijaksanaan) dan tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku tambahan yang bersifat psikologis dari pegawai yang berdasarkan keinginan sendiri dan tanpa paksaan untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai ditempat kerja tersebut meliputi bagian dari deskripsi tugas diluar bidangnya dalam organisasi.

Menurut Derderian (dalam Kaswan, 2015), bahwa dalam deskripsi kausal yang luas, OCB merupakan produk motivasi yang efektif dan umpan balik positif. Artinya bahwa OCB sangat berkaitan dengan motivasi individu dalam organisasi. Dari beberapa teori motivasi menurut para ahli, yang berkaitan dengan perilaku OCB dalam organisasi adalah teori yang dikemukakan oleh Aldefer, yaitu tentang teori motivasi *existence, Relatedness, and Growth* atau lebih dikenal dengan teori ERG. Menurut Uno (2014) bahwa, Aldefer merumuskan kembali hirarki Maslow dalam 3 kelompok, yang dinyatakan sebagai kebutuhan keberadaan, kebutuhan keterkaitan, dan kebutuhan pertumbuhan. Menurut teori ERG, semua kebutuhan itu timbul pada waktu sama. Kalau satu tingkat kebutuhan tertentu tidak dapat dipuaskan, seseorang kelihatannya kembali ke tingkat yang lain. Kebutuhan keterkaitan berhubungan dengan kemitraan. Individu dalam organisasi cenderung memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan kemasyarakatan (sosial), bila pekerjaan mereka tidak

menyediakan untuk pengembangan diri. Selain itu, terdapat teori motivasi lain yang berkaitan dengan OCB, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*) dari David McClelland. Menurut Munandar (2014), bahwa orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha untuk menghindari konflik. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan keterkaitan dan kebutuhan untuk berafiliasi dapat mendorong terjadinya pembentukan perilaku OCB dalam organisasi.

2. Dimensi OCB

Ada lima dimensi untuk mengukur OCB yang diusulkan oleh Organ (dalam Kaswan, 2015) dan terus menjadi dimensi yang paling umum diuji dalam penelitian modern :

- 1) *Altruism* adalah suatu kecenderungan pegawai dalam membantu rekan kerjanya secara sukarela, tanpa mengharapkan imbalan yang akan diterima. Pegawai yang *altruism*, akan bekerja dengan sepenuh hati membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, tidak harus diperintah dan tanpa paksaan tetapi karena kesadarannya.
- 2) *Conscientiousness* adalah suatu kecenderungan pegawai dalam bekerja melebihi persyaratan minimum yang diperlukan pada peran pekerjaan.

Misalnya, pegawai yang memilih untuk menggantikan waktu santai dengan bekerja untuk menyelesaikan tugasnya yang telah mendekati waktu harus diselesaikan.

- 3) *Sportsmanship* adalah suatu kecenderungan pegawai tidak banyak mengeluh tentang pekerjaannya, dan lebih memilih untuk bekerja tanpa protes maupun cek-cok. Dengan demikian, pegawai bisa menghemat energi dan waktu untuk bekerja atau menjalankan tugasnya.
- 4) *Courtesy* adalah suatu kecenderungan kesediaan pegawai dalam membagikan informasi yang diperoleh dari organisasi kepada rekan kerjanya yang akan menampilkan perilaku saling menghargai dan menghormati. Misalnya, ada pegawai yang mengetahui informasi tentang peluang untuk pengembangan karir dalam organisasi, maka ia akan memberitahukan kepada rekan kerja yang lain.
- 5) *Civic Virtue* adalah suatu kecenderungan pegawai selalu berpartisipasi aktif untuk menjaga keberlanjutan organisasi. Misalnya, mematuhi aturan yang ada, selalu siap menghadiri pertemuan, membahas isu-isu organisasi diluar waktu jam kerja, dan menyuarakan keprihatinan terhadap keberlanjutan organisasi.

Menurut Luthans (dalam Sena, 2011) bahwa OCB dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk utamanya dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Altruism* misalnya, membantu saat rekan kerja tidak sehat.
- 2) Kesungguhan misalnya, lembur untuk menyelesaikan proyek.

- 3) Kepentingan umum misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama.
- 4) Sikap sportif misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota.
- 5) Sopan misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka alat yang digunakan sebagai acuan untuk pembuatan skala OCB dalam penelitian ini adalah dimensi menurut Organ (dalam Kaswan, 2015).Dimensi menurut Organ lebih umum digunakan dalam penelitian tentang OCB.

3. Dampak OCB

Dampak OCB dibedakan menjadi dua, yakni OCB yang berdampak positif dan OCB yang berpengaruh negatif. Lebih lanjut, baik dampak positif maupun negatif dibedakan menjadi dua, yaitu dampak OCB terhadap individu dan OCB yang berdampak terhadap organisasi. Penjelasan nya adalah sebagai berikut (Kaswan, 2015) :

- 1) Dampak positif OCB terhadap hasil individu

Banyak hasil riset mengaitkan keterlibatan dalam OCB dengan hasil individual yang signifikan yang meliputi fakta bahwa hasil-hasil itu meningkatkan evaluasi manajerial terhadap kinerja keseluruhan, imbalan, rekomendasi, penghargaan, dan promosi. Lebih dari itu, penelitian-penelitian yang terkait menekankan bahwa pegawai yang menunjukkan OCB

cenderung lebih diberi tugas dengan profil tinggi dan mereka mungkin diberi kesempatan lebih banyak untuk pelatihan lanjutan.

2) Dampak positif OCB terhadap hasil organisasi

Argumen bahwa mempengaruhi kinerja organisasi merupakan salah satu prinsip konstruk asli. Dalam banyak penelitian, para pakar membahas bahwa OCB mungkin meningkatkan kinerja organisasi, dengan meningkatkan produktifitas pegawai atau manajemen, dengan menyediakan sumber daya sehingga sumber daya itu bisa digunakan untuk tujuan-tujuan produktif, dengan membantu mengkoordinasi aktifitas kerja di dalam kelompok, dengan memberi kesempatan kepada organisasi untuk memelihara dan mempertahankan pegawai dengan talenta yang baik dan dengan member kesempatan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan lebih efektif. Oleh karena itu, kinerja organisasi meningkat karena para pegawai yang menunjukkan OCB menggunakan berbagai jenis sumber daya untuk tujuan lebih produktif.

3) Dampak negatif OCB

Dalam konteks ini, kajian Organ & Ryan yang dikutip Berber dan Rofcanin (2012) menekankan bahwa menjadi OCB yang baik bisa membawa stress dan beban kerja yang berlebihan kepada pegawai. Selain itu, dalam kajiannya Organ & Ryan, dalam tinjauan meta-analisisnya berpendapat bahwa perilaku peran ekstra bisa menciptakan konflik keluarga khususnya disebabkan oleh perilaku berada di kantor yang terlalu lama.

Berdasarkan paparan di atas, diketahui bahwa OCB memiliki dampak positif dan negatif. Dari dampak positif tersebut, dapat berpengaruh terhadap individu didalam organisasi maupun pada hasil organisasi. Namun jika disimpulkan secara umum, maka OCB sangat berdampak pada kinerja keseluruhan, baik itu kinerja individu dalam organisasi maupun hasil kinerja organisasi. Jika OCB individu dalam organisasi itu baik maka akan meningkatkan kinerja. Begitupun sebaliknya, jika OCB Individu dalam organisasi itu cenderung rendah maka dapat menurunkan kinerja.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Menurut Kaswan (2015), bahwa ada sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan atau *Job Characteristic Model* (JMC) adalah sifat intrinsik pekerjaan merupakan inti yang mendasari faktor yang menyebabkan pegawai puas dengan pekerjaannya (Kaswan, 2015). Hal ini berkaitan dengan OCB, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung menampilkan perilaku positif yang pastinya bermanfaat untuk rekan kerjanya yang lain.

2) Kepribadian

Kepribadian, yaitu pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa

lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu (Kaswan, 2015). Dengan begitu, dapat dikatakan bahwa kepribadian yang baik akan menciptakan kedekatan yang erat antar sesama rekan kerja dalam organisasi sehingga hal ini lebih mudah memunculkan perilaku positif suka menolong dalam organisasi untuk mencapai target.

3) Sikap kerja

Menurut George & Jones (dalam Kaswan, 2015), sikap kerja merupakan kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi, sikap lebih spesifik daripada nilai dan tidak bersifat permanen karena cara orang mempersepsi dan menghayati pekerjaannya sering berubah seiring waktu. Menurut Robbins & Judge (dalam Kaswan, 2015), bahwa sikap kerja terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, *keterlibatan kerja*, *engagement* pegawai, semangat kerja, dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan OCB. Diantara beberapa sikap kerja, salah satunya adalah keterlibatan kerja. Orang yang terlibat dalam pekerjaannya, akan selalu berpartisipasi secara aktif dengan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan organisasi, dan hal ini lebih cenderung pada sikap positif yang ditampilkan oleh pegawai, misalnya pegawai lebih suka bekerjasama dengan saling membantu dalam bekerja sebab mereka merasakan bahwa pekerjaannya sangat penting bagi nilai dirinya. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins & Judge (2015) bahwa seseorang yang

terlibat dengan pekerjaannya akan selalu berpartisipasi aktif dan mempertimbangkan kinerjanya penting bagi nilai dirinya.

4) Motivasi

Menurut Munandar (2014), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, akan cenderung semangat dalam bekerja untuk mencapai target, dan biasanya lebih yang diharapkan oleh organisasi.

5) Kepemimpinan

Menurut Hughes., *et al.* (2015), bahwa kepemimpinan adalah proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya. Dalam arti singkat bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses, bukan jabatan. Pemimpin yang baik akan menjadi contoh oleh bawahannya, dan memunculkan iklim yang positif dalam organisasi. Dengan demikian, jika iklim organisasi cenderung terbuka maka akan membentuk perilaku pegawai yang peduli dengan pekerjaannya serta kehidupan organisasinya.

6) Karakteristik kelompok dan organisasi

Menurut Kaswan (2015), bahwa OCB juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, khususnya struktur organisasi, budaya organisasi, dan manajemen SDM. Lebih lanjut, terutama budaya organisasi sangat berhubungan erat dengan iklim organisasi. Dengan kata lain budaya

organisasi akan menciptakan *iklim organisasi*. Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, Menurut Owens (dalam Soetopo, 2012), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (*Powerfull*) terhadap perkembangan iklim. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara tidak langsung iklim organisasi berpengaruh terhadap munculnya OCB pegawai. Sebab iklim organisasi sendiri merupakan bagian dari karakteristik organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Budaya organisasi terbentuk karena adanya nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian menjadi kebiasaan. Kebiasaan anggota dalam hubungan antar sesamanya maupun dengan pekerjaannya akan menciptakan suatu iklim dalam organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya (Soegandhi., *et al.* 2013).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya adalah (1) karakteristik pekerjaan, (2) kepribadian, (3) sikap kerja yang terdiri dari salah satunya adalah keterlibatan kerja, (4) motivasi, (5) kepemimpinan, serta (6) karakteristik kelompok dan organisasi yang terdiri dari salah satunya adalah iklim organisasi.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi OCB tersebut, bahwa terlihat 2 faktor penting sebagai penentu perilaku pegawai BPKAD, yaitu iklim organisasi dan keterlibatan kerja. Pegawai dalam organisasi dapat saling bekerjasama dengan baik, jika iklim organisasi positif atau adanya suasana nyaman dalam organisasi. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Soegandhi, *et al.* (2013) hanya dalam iklim organisasi yang positif pegawai dapat bekerja melebihi persyaratan formal dalam uraian pekerjaan. Sementara seorang pegawai akan cenderung menampilkan perilaku kerja yang maksimal melebihi dari harapan, jika organisasi menghargai dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins & Judge (2015) bahwa orang yang terlibat akan selalu berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya karena bagi mereka hal itu sangat penting bagi dirinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor iklim organisasi dan keterlibatan kerja sebagai penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam organisasi.

B. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Bianca dan Susihono (2012), bahwa istilah iklim organisasi pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi, kemudian iklim organisasi dipakai oleh Tagiuri dan Litwin. Iklim organisasi adalah suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

Pada dasarnya, iklim organisasi mencerminkan persepsi seseorang tentang organisasi tempat ia bekerja. Ini merupakan suatu bentuk karakteristik yang unik dan dirasakan oleh karyawan mengenai organisasi mereka yang berfungsi sebagai kekuatan penting dalam mempengaruhi perilaku mereka. Dengan demikian, iklim organisasi dalam arti yang luas, dapat dipahami sebagai pengaturan sosial organisasi (Murugesan *et al.*, 2013).

Menurut Owens (dalam Soetopo, 2012) menyatakan bahwa *“organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization”*. Dengan demikian pengkajian iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Lain halnya dengan Taguiri dan Litwin (dalam Soetopo, 2012) yang mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang di alami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Dengan pengertian ini, Miner (dalam Soetopo, 2012) menyarikan aspek-aspek definisi iklim organisasi sebagai berikut : (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit yang besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi daripada menilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi, (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota.

Menurut Surachim dan Firdaus (2008), iklim organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dilihat atau disentuh namun secara langsung atau tidak langsung

mempengaruhi dan membentuk suatu keadaan ataupun kondisi yang diterima oleh semua aspek yang ada di dalam organisasi. Keberadaan iklim organisasi yang berkualitas amat diperlukan oleh setiap organisasi perusahaan, karena dalam situasi dan kondisi yang kondusiflah seseorang dapat bekerja dengan baik sehingga menimbulkan rasa senang terhadap pekerjaannya itu. Dengan kondisi seperti inilah persepsi karyawan merasa puas akan pekerjaannya, dan otomatis ia akan bekerja dengan baik serta besar kemungkinan tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan efektif. Sedangkan organisasi yang tidak memiliki kondisi iklim yang kondusif, akan sulit sekali melaksanakan praktek organisasinya dalam pencapaian tujuan. Iklim organisasi yang baik mencerminkan rasa kebersamaan dan komitmen dalam perusahaan serta tingginya rasa loyalitas terhadap perusahaan. Dengan adanya rasa aman dan nyaman akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar kondisi lingkungan kerja terjalin dengan kondusif dan harmonis.

Menurut Sari (2009), bahwa Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang

dialami oleh karyawan, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi individu tentang gambaran nilai dan atau karakteristik organisasinya yang akhirnya dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam organisasi.

Dalam kajian yang lebih luas, bahwa iklim organisasi dan iklim kerja merupakan dua hal yang berkaitan dan saling melengkapi satu sama lain. Menurut Bartono dan Ruffino (2010), bahwa iklim kerja sering dipahami sebagai *condusive atmosphere*, yaitu kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan seseorang merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Handoko (dalam Multi& Suryalena, 2011), bahwa Iklim kerja yaitu lingkungan manusia di mana para karyawan organisasi melaksanakan pekerjaan mereka. Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh tetapi iklim tersebut ada dan akan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam Organisasi. Menurut Hasibuan (dalam Multi& Suryalena, 2011), bahwa Iklim kerja organisasi adalah keadaan yang berada disekitar organisasi yang mendukung kegiatan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa batasan secara teoritis iklim organisasi dan iklim kerja adalah iklim organisasi lebih cenderung pada kondisi lingkungan

organisasi, sedangkan iklim kerja menekankan pada hubungan perilaku karyawan dengan pekerjaannya. Artinya bahwa iklim organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kondisi lingkungan yang mereka rasakan dalam organisasi. Sedangkan iklim kerja lebih cenderung pada perilaku mereka dalam bekerja yang disebabkan oleh iklim organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Hasanah (2010), bahwa iklim kerja berkaitan dengan persepsi mengenai iklim organisasi berdasarkan atas apa yang dijalankan dan dipercayai oleh anggota organisasi.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Halpin (dalam Soetopo, 2012) bersama rekannya Croft telah menyusun instrumen dalam bentuk kuisisioner yang disebut *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) yang memungkinkan untuk merekam iklim organisasi. Ada delapan komponen iklim yang dikemukakan berdasarkan karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan komponen itu adalah sebagai berikut :

- 1) *Disengagement* atau ketidakikutsertaan, yaitu suatu kadar terhadap mana staf cenderung tidak terlibat dan tidak *Committed* terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap organisasi yang tidak melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
- 2) *Hindrance* atau halangan, yaitu mengacu pada perasaan para staf bahwa pimpinan membebani mereka dengan tugas yang memberatkan pekerjaan

mereka. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi dalam membagikan tugas tidak sesuai dengan kemampuan pegawainya.

- 3) *Esprit* atau semangat, yaitu mengacu pada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan social dan rasa punya prestasi dalam pekerjaan. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan penghargaan atas kinerjanya.
- 4) *Intimacy* atau keintiman, yaitu kadar kekohesifan antar staf dalam organisasi. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang organisasi yang terbuka karena hubungan kerja yang terjalin kondusif antar pegawai dalam organisasi.
- 5) *Aloofness* atau keberjarakan, yaitu menggambarkan kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal yang menunjukkan jarak social dengan staf. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang hubungan kerja yang terjadi antara pimpinan dengan bawahannya dalam organisasi.
- 6) *ProductionEmphasis* atau penekanan pada hasil, yaitu mengacu pada perilaku pemimpin agar staf bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang pengawasan yang ketat dari pimpinan organisasi terhadap kerja mereka.
- 7) *Thurst* atau rasa yakin, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai tentang kerja keras pimpinan dalam organisasi.

8) *Consideration* atau perhatian, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin dengan memperlakukan staf secara manusiawi sesuai dengan martabatnya. Komponen ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap organisasi dalam memperlakukan mereka secara manusiawi dan sesuai dengan martabatnya.

Halpin (dalam Soetopo, 2012) telah mengidentifikasi kontinum iklim organisasi berdasarkan hasil penelitiannya dengan menggunakan *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ). Pada intinya terdapat enam klasifikasi iklim organisasi, yaitu :

- 1) *Open Climate*, yaitu menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan.
- 2) *Autonomous Climate*, yaitu situasi dimana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.
- 3) *The Controlled Climate*, yaitu ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan social, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.
- 4) *The Familiar Climate*, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota.
- 5) *The Paternal Climate*, yaitu bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.

- 6) *The Closed Climate*, yaitu ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan social para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap para anggotanya.

Menurut Litwin dan Stringer (dalam Sari, 2009) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi. *Pertama*, dimensi struktur yang menjelaskan langkah dan tindakan dari pihak manajemen, berhubungan dengan peraturan yang ditetapkan, hirarki dalam organisasi dan birokrasi, kejelasan uraian tugas yang diberikan, proses pengambilan keputusan serta kontrol yang diberlakukan di organisasi. *Kedua*, dimensi interaksi yang menggambarkan suasana interaksi antar karyawan suatu organisasi, seyogyanya dalam suatu organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis antar karyawan suatu organisasi. *Ketiga*, dimensi imbalan yang memiliki pengaruh yang besar dalam terciptanya iklim organisasi yang baik, dimensi ini menggambarkan sistem imbalan yang ada. *Keempat*, dimensi resiko yang menjelaskan bahwa setiap aktivitas organisasi memiliki risiko dan menjadi kewajiban organisasi untuk meminimalkan risiko dan memiliki *action plan* apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. *Kelima*, dimensi tanggung jawab yang menjelaskan rasa tanggung jawab yang ada di dalam organisasi, setiap karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya.

Berdasarkan komponen, klasifikasi, dan dimensi iklim organisasi yang disebutkan diatas, maka dalam penelitian ini, menggunakan komponen untuk mengukur tentang iklim organisasi yang diadaptasi dari penelitian Halpin (dalam

Soetopo, 2012), sehingga dengan komponen tersebut dapat dijadikan acuan untuk pembuatan skala iklim organisasi dalam penelitian ini. Peneliti memilih komponen dari Halpin karena lebih spesifik dan jelas gambaran perilakunya.

C. Keterlibatan Kerja

1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015), mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat dimana seseorang mengidentifikasi dengan sebuah pekerjaan, secara aktif berpartisipasi didalamnya, dan mempertimbangkan kinerja penting bagi nilai diri. Pekerja dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mengidentifikasi secara kuat dengan dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

Keterlibatan kerja atau keterlibatan pegawai berarti keterlibatan mental dan emosional daripada sekedar aktivitas otot pegawai, yaitu keterlibatan menyeluruh seseorang, tidak sekedar keterampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Prinsip ini berasumsi bahwa orang akan lebih termotivasi terhadap tujuan yang sama-sama dia tetapkan dan orang akan memiliki minat yang lebih besar dalam keputusan dan pemecahan masalah dimana ia ikut terlibat (Kaswan, 2015).

Keterlibatan kerja atau *Job involvement*, biasa disebut juga *employee involvement* (keterlibatan pegawai), *participation* (partisipasi), *participative management* (manajemen partisipasi), *employee voice*, atau *participative*

decision making (pembuatan keputusan partisipatif). Keterlibatan kerja mendorong keterlibatan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) di semua level organisasi dalam menganalisis masalah, pengembangan strategi, dan implementasi solusi (Kaswan, 2015).

Menurut Rashidi *et al.*, (2014), bahwa keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai keterlibatan orang dalam pekerjaan mereka. Orang yang terlibat dalam pekerjaan mereka, dikenal dengan orang yang termotivasi. Mereka cenderung untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien daripada yang lain dan lebih mungkin bagi mereka untuk mencapai hasil prestasi dan diperhatikan organisasi. Keterlibatan kerja terkait dengan karakteristik pribadi dan sifat dari tugas kerja dan meningkatkan faktor sosial seperti kerja sama tim, partisipasi dalam pengambilan keputusan, sejauh mana karyawan mendukung tujuan organisasi dan mempromosikan prestasi dan kemajuan dalam pekerjaan dan tingkat keterlibatan kerja.

Menurut Kimbal., *et al.* (2015), bahwa keterlibatan kerja adalah tingkatan seberapa jauh karyawan memihak pada tugas pekerjaan yang mereka terima dengan terlibat dalam setiap aktivitas positif yang berhubungan dengan kesuksesan organisasi. Selain itu keterlibatan kerja juga merupakan sejauh mana seseorang karyawan terlibat dalam pekerjaannya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, karyawan dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupan (Saputra., *et al.* 2013).

Hubungan antara kerja dan jiwa individu cukup kompleks dan mendalam, bukan hanya sekedar nilai pekerjaan sebagai sumber penghasilan tetapi lebih dari itu. Misalnya, kerja merupakan bagian dari citra diri individu, dan karenanya keterlibatan kerja adalah sarana penting untuk memuaskan kebutuhan yang mendalam dan memungkinkan individu mengekspresikan dirinya. Tidak hanya keterlibatan kerja yang bersifat psikologis, kognitif, dan perilaku yang dipengaruhi oleh kepribadian karyawan dan nilai-nilai, tetapi keterlibatan kerja yang lebih tinggi juga dalam pekerjaan dapat mendukung organisasi. Sebagai tambahan, penelitian telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tinggi mengarah ke sikap positif dari kepuasan kerja dan semangat kerja yang tinggi, yang kemudian diwujudkan dalam komitmen yang lebih besar dan ketekunan (Shragay dan Tziner, 2011).

Dari berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan bentuk penilaian pegawai terhadap sebuah pekerjaan yang ia lakukan bahwa penting bagi pengembangan dirinya, serta ikut berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi semua masalah dalam organisasi, tidak hanya dalam hal teknis tetapi juga menyangkut sisi emosional.

Dalam kajian yang lebih luas, keterlibatan kerja berkaitan dengan keterikatan kerja dan komitmen kerja. Keterikatan kerja berlaku apabila pekerja komited terhadap kerja mereka dan mempunyai motivasi untuk mencapai tahap prestasi tinggi (Baron dan Armstrong, 2010). Menurut Kurniawati (2014), bahwa keterikatan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan

mengekspresikan dirinya secara total, baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan diatas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi. Sementara komitmen kerja menurut Yusof (2007), bahwa memiliki 2 komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku terhadap suatu perkara. Sikap berkaitan dengan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan. Kehendak berkaitan dengan keadaan untuk bertindak laku dalam kesediaan menampilkan usaha. Hal ini dilihat melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi maju dan mampu bersaing dengan organisasi lain. Dan kehendak lain berkaitan dengan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja, keterikatan kerja, dan komitmen kerja pada dasarnya saling terkait. Secara teoritis memiliki batasan satu sama lain, dengan penjelasan bahwa keterlibatan kerja merupakan perilaku memihak secara psikologis kepada organisasi yang didasarkan pada penilaian, sedangkan keterikatan kerja merupakan keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaannya, sementara komitmen kerja merupakan sikap dan kehendak dalam menghadapi masalah pada organisasi serta dapat menentukan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Seorang pegawai

yang terlibat akan secara langsung merasa terikat dengan pekerjaannya, yang kemudian membentuk komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2. Dimensi Keterlibatan Kerja

Berkaitan dengan dimensi dari keterlibatan kerja, menurut Robbins dan Judge (2015) keterlibatan kerja adalah mengukur tingkat dimana orang-orang mengidentifikasi secara psikologi dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja mereka yang dihargai penting untuk nilai diri. Sehingga berdasarkan pernyataan tersebut diatas, maka dalam keterlibatan kerja terdapat 2 indikator sebagai ukuran, yaitu :

1) Identifikasi individu secara psikologi dengan pekerjaan;

Indikator ini berhubungan dengan tingkat dimana pegawai mengidentifikasi secara psikologi sejauh mana ia menilai pekerjaannya.

2) Kinerja yang dihargai adalah penting untuk nilai diri.

Indikator ini merujuk pada tingkat dimana pegawai menganggap bahwa hasil kerja mereka yang dihargai merupakan sesuatu yang sangat bernilai bagi dirinya.

Menurut Lodahl dan Kejner's (dalam Govender dan Parumasur, 2010), bahwa untuk mengukur keterlibatan kerja (*Job Involvement*) terdapat 4 subdimensi yang penting, yaitu :

1) Respon pada pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan respon pegawai terkait dengan ekspektasi tentang pekerjaan. Pegawai yang memiliki ekspektasi, penekanannya lebih cenderung pada hasil yang ingin dicapai dalam kerjanya. Akhirnya, seorang pegawai akan selalu memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian dalam bekerja. Misalnya, pegawai akan bekerja keras, seperti bersungguh-sungguh, pantang menyerah, disiplin, serta tidak pernah mengeluh untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

2) Ekspresi keterlibatan kerja

Dimensi ini menunjukkan cara pegawai mengekspresikan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja, seperti memiliki sikap kooperatif dalam bekerja, bersikap etis dalam organisasi, memiliki banyak inisiatif, serta bersedia mengerjakan sesuatu disertai pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

3) Bertanggungjawab terhadap pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan seorang pegawai yang memiliki tanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya, seperti tidak takut pada kenyataan atau jujur dalam bekerja, berani mengambil resiko, tak pernah menyesal atas apa yang dilakukan, memiliki sikap optimis dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, serta tidak pernah menyalahkan orang lain ketika terjadi masalah dalam organisasi.

4) Perasaan bersalah terhadap pekerjaan yang belum selesai dan ketidakhadiran

Dimensi ini menunjukkan pegawai yang terlibat pada pekerjaannya, merasa bersalah jika ada pekerjaannya yang belum terselesaikan dan jika tidak hadir bekerja. Dengan demikian, pegawai yang terlibat selalu rajin dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Selanjutnya, berkaitan dengan keterlibatan kerja/karyawan, ada tiga tingkat keterlibatan (Kaswan, 2015) :

1) Keterlibatan saran

Memberdayakan karyawan untuk membuat rekomendasi/saran melalui program yang diformalkan. Dalam hal ini, para karyawan didengar pendapat/sarannya.

2) Keterlibatan pekerjaan

Menggambarkan pembukaan secara dramatis isi pekerjaan. Pekerjaan dirancang ulang untuk memberi kesempatan kepada karyawan menggunakan keterampilan mereka yang lebih beragam.

3) Keterlibatan tinggi

Memberi kepada karyawan level yang paling rendah rasa keterlibatan dalam seluruh kinerja perusahaan. Informasi dibagikan. Para karyawan mengembangkan keterampilan tim kerja, pemecahan masalah, dan operasi bisnis, dan mereka berpartisipasi dalam keputusan manajemen unit kerja. Ada pembagian hadiah dalam bentuk bonus (Lovelock & Wirtz, 2011 : 320).

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, maka yang digunakan untuk membuat skala keterlibatan kerja dalam penelitian ini adalah 4 subdimensi

menurut Lodahl dan Kejner's (dalam Govender dan Parumasur, 2010).Peneliti memilih 4 subdimensi dari Lodhal dan Kejner's karena kejelasan perilaku yang dapat menggambarkan bahwa seseorang itu terlibat lebih spesifik.

D. Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap OCB

Pada kesempatan kali ini, peneliti akan mengemukakan pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap OCB. Pada penelitian sebelumnya oleh Allameh *et al.*, (2012) menemukan bahwa iklim organisasi dan sikap kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB. Terkait dengan variabel sikap kerja, seperti menurut Robbins dan Judge (dalam Kaswan, 2015) bahwa sikap kerja terbagi dalam beberapa diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, *keterlibatan kerja*, *engagement* pegawai, semangat kerja, dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan OCB. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dari beberapa sikap kerja tersebut, maka keterlibatan kerja juga termasuk salah satu factor yang dapat mempengaruhi OCB. Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

E. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap OCB

Menurut hasil penelitian Miner (dalam Soetopo, 2012) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi yang terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik daripada manajer yang bekerja dalam iklim tertutup. Artinya bahwa

dengan iklim organisasi yang terbuka, para pegawai lebih memiliki banyak kesempatan untuk berkembang, seperti mendapatkan kepercayaan dari atasan, saling menghargai antara satu sama lain, yang pada gilirannya akan membuat organisasi menjadi efektif.

Selanjutnya hasil penelitian Subramani *et al.*, (2016), mengemukakan bahwa iklim organisasi secara positif berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan di organisasi memiliki berbagai sikap yang mempengaruhi perilaku mereka dalam organisasi. Iklim organisasi adalah penentu penting yang mungkin memiliki dampak pada lingkungan psikologis dan sikap kerja, sedangkan perilaku kewargaan organisasi memiliki peran penentu dalam proses berjalannya organisasi. Dalam mengubah lingkungan tradisional menjadi lingkungan yang dinamis dan efisien, perilaku kewargaan organisasi sebagai salah satu konsep baru dari manajemen perilaku organisasi yang menempatkan penekanan pada karyawan dan iklim organisasi. Namun dalam penelitian lain menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetapi terdapat variabel lain yang memediasi, yaitu *psychological capital* (Qadeer & Jaffery, 2014).

Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja. Sementara pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja akan memunculkan OCB. Menurut Robbins & Judge (2015), bahwa pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya. Sementara motivasi,

performansi, dan kepuasan kerja merupakan sebagian komponen penentu keefektifan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi, diantaranya adalah OCB.

F. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap OCB

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Saputra, *et al.* 2013). Dalam penelitiannya, mengatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri. Sebaliknya jika karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya, karyawan tersebut hanya bekerja secara rutinitas. Sehingga jika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang baik, *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat. Begitu juga sebaliknya jika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang rendah, *organizational citizenship behavior* juga akan menurun. Hal ini juga ditegaskan oleh Saxena & Saxena (2015), hasil penelitian mereka mengindikasikan bahwa ada dampak yang signifikan dari keterlibatan kerja pada *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Kaswan (2015), dalam berbagai jenis organisasi, keterlibatan kerja atau biasa disebut sebagai partisipasi memberikan manfaat yang beragam. Partisipasi cenderung meningkatkan motivasi karena pegawai/karyawan merasa lebih diterima dan dilibatkan. Harga diri, kepuasan kerja, dan kerjasama mereka mungkin juga

meningkat. Hasilnya sering berupa berkurangnya konflik dan stres, komitmen yang lebih besar terhadap sasaran, dan penerimaan perubahan yang lebih baik. pergantian karyawan dan kemangkiran menurun karena karyawan merasa mereka memiliki tempat kerja yang baik dan mereka lebih berhasil dalam pekerjaannya.

Adapun keterlibatan kerja dipengaruhi oleh 4 proses, diantaranya (1) Berbagi informasi, yaitu menjelaskan bahwa orang tanpa informasi yang relevan tidak dapat melakukan pemantauan diri, pembinaan dan menghargai orang lain, atau melakukan keputusan yang sehat, sedang orang yang dengan informasi yang tepat dapat melakukan semua; (2) Pelatihan merupakan strategi kunci ketika ingin menjadikan setiap perusahaan menjadi organisasi pembelajar, dimana kegagalan orang dalam pekerjaan adalah kurangnya pelatihan; (3) Pembuatan keputusan oleh pegawai, yang berkaitan dengan pemimpin yang efektif adalah yang secara tepat mendelegasikan sebagian pekerjaan/tugasnya kepada bawahan/pegawai, yang salah satu diantaranya ialah membuat keputusan; dan (4) Pemberian imbalan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi, maka harus berdasarkan keadilan (Kaswan, 2015). Diantara beberapa penjelasan proses yang mempengaruhi keterlibatan kerja diatas, maka dengan sendirinya akan dapat mendorong terbentuknya aspek-aspek dari OCB.

Senada dengan yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015), bahwa level tinggi dari keterlibatan kerja maupun pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan sikap kewargaan organisasi (atau *organizational citizenship behavior*, ini perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan formal pekerjaan

tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social tempat kerja) serta kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dapat mempengaruhi, diantaranya adalah OCB pegawai dalam organisasi.

G. Landasan Teori

OCB merupakan perilaku tambahan yang bersifat psikologis dari pegawai yang berdasarkan keinginan dan kemauan tanpa paksaan untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas diluar *job description*. OCB terdiri 5 dimensi yang dijadikan sebagai alat ukurnya, yaitu (1) *altruism*, (2) *conscientiousness*, (3) *sportsmanship*, (4) *courtesy*, dan (5) *civic virtue*. OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

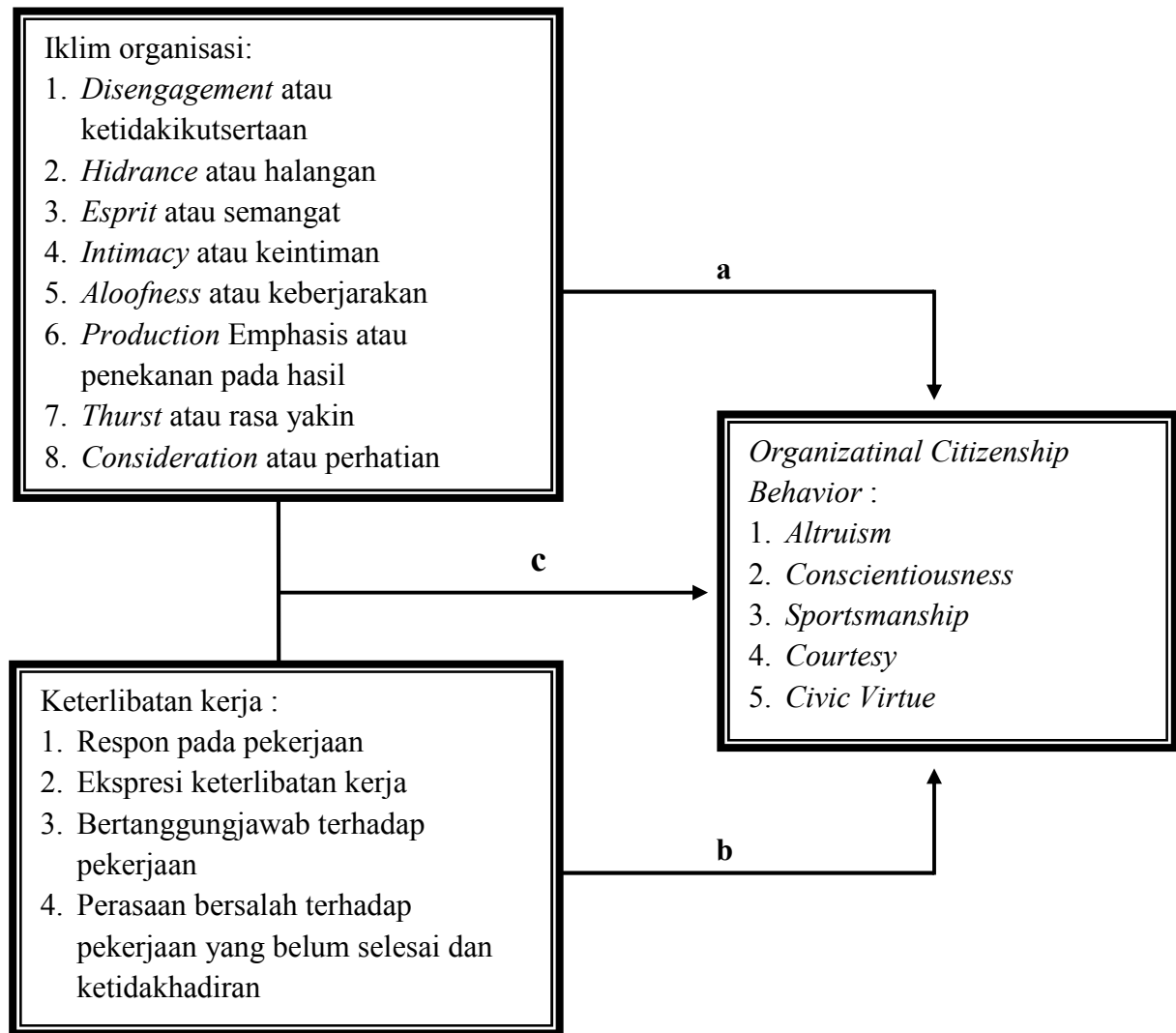
Iklim organisasi yaitu suatu persepsi individu tentang gambaran suasana organisasinya yang akhirnya dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam organisasi. Iklim organisasi memiliki 8 komponen yang menjadi alat ukur, diantaranya adalah (1) *disengagement* atau ketidakikutsertaan, (2) *hindrance* atau halangan, (3) *esprit* atau semangat, (4) *intimacy* atau keintiman, (5) *aloofness* atau keberjarakan, (6) *production emphasis* atau penekanan pada hasil, (7) *thrust* atau rasa yakin, dan (8) *consideration* atau perhatian. Iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB. Hal ini ditandai dengan pegawai yang tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi, akan cenderung menampilkan *sportsmanship* yang rendah; pegawai yang merasa terbebani oleh pekerjaannya, akan menampilkan *altruism* yang rendah, sebab pekerjaan khusus dibidangnya saja masih butuh waktu dan energi untuk diselesaikan

apalagi membantu rekan kerjanya yang lain; organisasi yang selalu memperhatikan kebutuhan pegawainya, akan menciptakan persepsi yang positif dari pegawainya sehingga dapat memunculkan OCB; kerjasama yang baik antara pegawai dalam organisasi, akan menciptakan perilaku OCB yang cenderung tinggi; pimpinan yang ramah terhadap bawahannya akan tercipta suasana yang terbuka dalam organisasi, sehingga dapat memunculkan OCB; pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan dari pimpinan organisasi akan berdampak pada hasil kinerja yang memuaskan, sehingga secara langsung akan dapat membuat organisasi berkembang dan bertahan dimasa yang akan datang; kerja keras yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, akan dapat dilihat secara langsung oleh bawahannya, yang kemudian menciptakan persepsi dari bawahannya secara positif, maka akan menciptakan OCB dalam organisasi; serta perilaku secara manusiawi yang ditunjukkan oleh pimpinan organisasi dalam organisasi, dapat menciptakan suasana saling menghormati dan menghargai antar sesama rekan kerja.

Keterlibatan kerja merupakan bentuk penilaian pegawai terhadap sebuah pekerjaan yang ia lakukan bahwa penting bagi pengembangan dirinya, serta ikut berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi semua masalah dalam organisasi, tidak hanya dalam hal teknis tetapi juga menyangkut sisi emosional. Keterlibatan kerja mempunyai 4 dimensi pengukuran, yaitu (1) respon pada pekerjaan; (2) ekspresi keterlibatan kerja; (3) bertanggungjawab terhadap pekerjaan; dan (4) perasaan bersalah dan ketidakhadiran. Tingkat keterlibatan kerja berpengaruh terhadap tingkat OCB. Hal ini ditandai dengan pegawai yang selalu bekerja secara maksimal akan

menghasilkan kinerja yang baik dan lebih dari yang diharapkan; pegawai yang memiliki keterampilan dalam kerja maka cenderung dengan mudah menyelesaikan pekerjaannya, sehingga kemungkinan jika pekerjaannya telah selesai, ia dapat membantu rekan kerjanya yang sedang memiliki kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaan; pegawai yang merasa bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaannya, akan sungguh-sungguh dalam bekerja untuk ikut dalam mempertahankan keberlanjutan organisasi; serta pegawai yang cenderung selalu merasa bersalah, akan mudah mengakui keterbatasannya dalam segala hal, sehingga tidak akan mudah melakukan protes pada organisasi atau lebih memilih menghindar dari konflik yang terjadi.

Uraian diatas tampak bahwa keterlibatan kerja terkait dengan motivasi individu dalam bekerja. Dengan motivasi yang tinggi, seseorang akan cenderung bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan, bahkan melebihi dari yang diharapkan oleh organisasi. Sedangkan iklim organisasi merupakan perasaan individu yang tergantung dari bagaimana organisasi memperlakukan mereka.maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada iklim organisasi terhadap OCB. Dengan demikian, maka terlihat adanya tendensi pengaruh iklim organisasi terhadap OCB, pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB, serta pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap OCB. Kemudian dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. Garis **a**, menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap OCB
2. Garis **b**, menunjukkan pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB
3. Garis **c**, menunjukkan pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap OCB

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan sebelumnya terkait dengan OCB, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja, maka terlihat ada pengaruh yang diajukan dalam bentuk hipotesis sebagai berikut :

1) Hipotesis Mayor :

Ada pengaruh yang signifikan iklim organisasi dan keterlibatan kerja secara simultan terhadap OCB Pegawai BPKAD Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah.

2) Hipotesis Minor :

a. Ada pengaruh iklim organisasi secara positif dan signifikan terhadap OCB Pegawai BPKAD Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah.

b. Ada pengaruh keterlibatan kerja secara positif dan signifikan terhadap OCB Pegawai BPKAD Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah.

3) Pengaruh keterlibatan kerja lebih besar daripada iklim organisasi terhadap OCB.