BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior*

1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Terdapat beberapa pengertian oleh para ahli mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, salah satunya oleh Robbins & Judge (2008:40) dalam bukunya *organizational Behavior* yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Garay (2006:34) ia menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Organ (1977) mengemukakan *"individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly functioning of the organization".* Perilaku sukarela individu atau secara eksplisit diakui oleh system penghargaan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi.

Huang mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi, (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi, serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori adalah yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship behavior* (Huang, 2012)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kumar et al. (2009) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Organizational Citizenship behavior merupakan: (1) perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut, (2) perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam system penghargaan formal organisasi, (3) perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja, (4) perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Maksud perilaku individu yang bebas adalah bahwa perilaku tertentu yang dimunculkan dalam konteks tertentu bukan merupakan persyaratan mutlak yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang harus dijalankan oleh seorang inidividu. Hal ini menyebabkan setiap individu memliki pilihan secara bebas, apakah akan memunculkan organizational citizenship behavior atau tidak, karena seseorang tidak akan dihukum karena tidak melakukan perilaku tersebut.

Tidak diakui oleh system penghargaan formal artinya beberapa pekerjaan mencantumkan standart minimal seperti pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara tertulis. Ketika berbagai tuntutan tersebut dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan, atau kontrak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja, maka perilaku yang timbul dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut bukanlah Organizational Citizenship Behavior. Dalam hal ini bukan berarti perilaku yang termasuk Organizational Citizenship behavior tidak akan mendapatkan penghargaan sama sekali. Sebagai contoh ketika seseorang menunjukkan Organizational Citizenship Behavior, perilaku yang dimunculkan tersebut dapat merubah pandangan rekan kerja serta atasannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Organ et al menyatakan bahwa perbedaan penting yang mendasari pemberian imbalan atau penghargaan yang diberikan tersebut tidak ditetapkan dalam kontrak kerja atau tidak terdapat dalam kebijakan dan prosedur formal organisasi. Pemberian imbalan tersebut bersifat alamiah dan terdapat ketidakpastian dari segi waktu dan cara mendapatkan imbalan imbalan tersebut. Secara bersama-sama mendorong fungsi efisiensi dan efektifitas organisasi , pengertian secara bersama-sama mengandung maksud bahwa Organizational Citizenship Behavior muncul pada setiap individu, pada kelompok, hingga pada tingkatan organisasi yang luas. Organ et al mengungkapkan bahwa beberapa penelitian mengenai OCB secara umum telah dikaitkan dengan indikator efisiensi dan efektifitas pada organisasi seperti efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan pertumbuhan pendapatan.

OCB sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff et al (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alas an: (1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja; (2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial; (3) OCB dapat membantu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif; (4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tuuan pemeliharaan karyawan; (5) OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; (6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan da mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

Selain itu Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik-buruknya kinerja seorang pegawai dilihat dari kemampuannya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut dengan *in-role* behavior (Greenberg& Baron, 2003, p.408). sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas tersebut. Kontribusi pekerja "diatas dan lebih dari" deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Greenberg & Baron, 2003). Perbedaan mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *exstra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan *sanksi* (hukuman), sedangkan pada *exstra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perilaku yang dilakukan oleh individu tidak terorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Usmara,2003). Tidak ada *insentif* tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *exstra-role*. "Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *exstra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik" (Usmara, 2003,p.20). perilaku ini muncul karena perasaan sebagai "anggota" organisasi merasa puas apabila dapat melakukan "sesuatu yang lebih" kepada organisasi.

Berdasarkan definisi mengenai OCB di atas dapat ditarik beberapa pokok-pokok pikiran penting, yaitu:

a. Tindakan bebas, sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi)
b. Tidak diperintahkan secara formal
c. Tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal.(vanencia, 2013)

OCB ini 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 social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan bahwa konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ, dan Near pada tahun 1983 yang menggambarkan OCB dalam dua komponen yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (bentuk lain dari *conscientiousness*). Kemudian Organ pada tahun 1988 menambahkan sportsmanship, courtesy, dan civic virtue sebagai komponen lain pada OCB disamping altruism dan generalized compliance. Williams dan Anderson (1991) mengelompokkan OCB dalam dua kategori yang berbeda yaitu: OCBI- perilaku yang mengarah pada individu dalam organisasi, terdiri dari altruis, dan courtesy; dan OCBO- perilaku yang mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi, terdiri dari conscientiousness, sportsmanship dan civic virtue. Dalam penelitian ini, komponen OCB yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh Konovsky dan Organ (1996); Jahangir et al (2004); Organ et al (2006); Dipaola dan Neves (2009); Ahmed et al (2012); Chiang dan Hsieh (2012), yaitu: a) *Altruism*, b) *Conscientiousness*, c) *Sportmanship*, d) *Courtesy* dan e) *Civic Virtue.*

1. *Altruism*

   Altruisme adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen altruism memiliki ciri-ciri sebagai berikut : a) membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih, b) menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir, c) Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaan, d) membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif dan e) membantu proses orientasi lingkungan kerja atau member arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

2. *Conscientiousness*

   Conscientiosness adalah penagbdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standart pencapaiana dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen conscientiousness memiliki cirri-ciri sebagai berikut: a) menyelesaikan tugas sebelum waktunya, b) selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan. C) mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorangpun yang mengawasi.

3. *Sportmanship*

   Sportmanship adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen sportsmanship memiliki cirri-ciri sebagai berikut : a) tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele, b) tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi, c) menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi d) mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. *Courtesy*

   Courtesy adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara lebih rinci, komponen courtesy memiliki cirri-ciri sebagai berikut: a) mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja, b) mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja. c) menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.

5. *Civic Virtue*

   Civic virtue adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen civic virtue memiliki cirri-ciri sebagai berikut: a) peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, b) turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi, dan c) mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut adalah :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. (Sloat 1999 p.20) berpendapat bahwa pegawai cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas dan percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, pegawai 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.

Konovsky dan pugh (1994) dalam (Emanuel, Ariek 2011) mengggunakan teori pertukaran social (social exchange theory) untuk berpendapat bahwa ketika pegawai telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari pegawai tersebut termasuk perasaan memiliki (sense of belonging) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship behavior*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kepribadian dan suasana hati (mood)

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) (dalam Emanuel, Ariek 2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood, meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai pegawainya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif, maka pegawai cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain(Sloat,1999).

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*

Studi Shore dan Wayne (1993)(dalam Emannuel, Ariek 2011) mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) dapat menjadi predictor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan-bawahan

Miner 1988 (dalam Emanuel, Ariek 2011) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktiviitas dan kinerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Masa kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan ketertarikan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya

f. Jenis kelamin

Konrad et al (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Lovel et al (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria.

Organizational Citizenship Behavior ditentukan oleh banyak hal artinya tidak terdapat penyebab tunggal dalam OCB. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasional dalam kajian McClelland (1961) dalam Jahangir, 2004) berpendapat bahwa OCB mampu dipahami dengan baik ketika dipandang sebagai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu perilaku yang memiliki atau didasari atas motif tertentu. Motif-motif tersebut, yaitu:

1. Motif Berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan (excellence) mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. OCB dianggap sebagai alat untuk pencapaian prestasi tugas (task accomplishment). Ketika prestasi menjadi motif, OCB akan muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk keberhasilan tugas. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Istilah afiliasi sebagai kategori perilaku exstra-role yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Seseorang yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.
3. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Orang yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

figure otoritas dalam organisasi. Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karir seseorang.

Sementara itu, Jahangir dkk(2004) mengemukakan beberapa hal yang dapat menjadi penyebab munculnya OCB, yaitu:

1. Bersama-sama factor kepuasan kerja, komitmen organisasional yang bersifat afektif menunjukkan adanya hubungan dengan performance individu dan OCB
2. Persepsi peran, mempresentasikan persepsi individu pada organisasi yang dapat menimbulkan sikap positif maupun negative.
3. Kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi terbukti dapat meningkatkan OCB karyawan. Selain itu, kualitas hubungan pimpinan dan karyawan yang biasanya disebut leadaer member exchange dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang merupakan antesen OCB.
4. Persepsi keadilan, persepsi akan keadilan organisasi yang dilakukan oleh individu dapat memicu munculnya OCB.
5. Disposisi individu, variable individu yang tidak termasuk dalam skill kerja, seperti inisatif diri, sikapp positif, kedisiplinan, rasa empati dan aktivitas individu terbukti dapat meningkatkan OCB
6. Motivasi, sumber motivasi seseorang akan mempengaruhi tingkatan OCB yang dilakukannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. IKLIM ORGANISASI

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau Climate berasal dari bahasa Yunani yaitu incline, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperature atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berasa di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut.

Istilah iklim organisasi (organizational climate) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi *(psychological climate).* Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tiaguri mengemukakan sejumlah istilah utnuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (setting) dimana perilaku muncul : lingkungan (environment), lingkungan pergaulan (milieu), budaya (culture), suasana (atmosphere), situasi (situation), pola lapangan (field setting), pola perilaku (behavior setting) dan kondisi(conditions).

Iklim organisasi dapat dijelaskan melalui perpaduan antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan dasar tertentu dan implementasi dan pelaksanaan kebijakan tersebut. Seandainya manajemen puncak sebuah organisasi tidak beintegrasi dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan atau pegawai, maka hanya sedikit keraguan bahwa sikap seperti itu bakal menjalar dan mempunyai dampak terhadap seluruh organisasi. Sebaliknya, sekiranya manajemen puncak memperlihatkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan menyokong berbagai fungsi dan program personalia serta kebijakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka iklim itu barangkali dapat tercipta dan dipertahankan. Kebijakan dasar yang dianut oleh organisasi seperti itu dapat mencakup pelaksanaan pilihan kebijakan dalam hal variabel institusional dan lingkungan tersebut (Simamora,2004)

Steers (1989) dalam idrus 2006 memandang iklim organisasi sebagai suatu kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat para anggotanya. Dengan demikian menurut Steers, iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dapat dilihat para pegawai dalam organisasi tersebut. Pendapat steers ini diperkuat oleh Jewell dan Siegall (1989) yang menyatakan bahwa konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi suatu organisasi terletak pada pesepsi pegawainya.

Ungkapan Steers ataupun Jewell dan Siegall ini dikuatkan dengan pendapat Johannesson yang mengungkap bahwa banyaknya iklim organisasi adalah sama banyaknya dengan orang yang ada dalam organisasi. Pandangan Johannesson ini mengasumsikan bahwa organisasi tidak memiliki satu iklim, artinya hal tersebut lebih bergantung pada bagaimana anggota organisasi tersebut mempersepsi kondisi yang dirasakannya, sehingga nilai absolute satu iklim dalam organisasi rasanya tidak ada.(Idrus, 2006)

Menurut Lussier (2005: 486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan perilaku mereka berikutnya. Menurut Simamora (2004:81) iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi, hal ini karena setiap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang akan menggambarkan pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Stinger (2002:122) mendefinisikan iklim sebagai "….. collection and pattern of environmental determinat of aroused motivation", iklim organisasi adalah sebagi suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi.

Wirawan (2008:122) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisai adalah lingkungan internal yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian Lussier (2005:487) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi:

1. *Structure*

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun seperti tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Steers (1980:135) semakin tinggi "penstrukturan" suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Sementara semakin otonami dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya

2. *Responsibility*

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan.

3. *Reward*

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut Stringer (2002:124) pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. *Warmth*

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan berdasarkan perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok social yang informal.

5. *Support*

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan didalam melaksanakan tugas tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesame rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan.

6. *Organizational Identity and loyalty*

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kaerjanya. Derajat keloyalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7. *Risk*

Berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai tantangan.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek tersebut saling terkait satu sama lainnya, karena aspek tersebut mempunyai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengaruh yang sama kuat dan saling melengkapi dalam membentuk Iklim Organisasi yang kondusif.

3. Faktor-faktor yang memengaruhi Iklim Organisasi

Made Pidarta (Asmar, 1999:69) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Penempatan personalia

Penempatan personalia dianggap sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan pegawai, seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman dan watak.

2. Pembinaan hubungan komunikasi

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal.

3. Pendinasan dan penyelesaian konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnansi bahkan kemunduran organisasi. Peran pemimpin dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-idenya.

4. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan.

5. Kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu, dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila fasilitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapidan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

C. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Berbagai hasil penelitian menjelaskan bahwa OCB tidak dapat terbentuk begitu saja. Adapun factor yang dapat membentuk OCB adalah karakteristik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik kepemimpinan organisasi.

Dalam penelitian (Jahangir, 2004) penyebab OCB dikaitkan dengan pendekatan McClelland (1961) tentang motif dalam perilaku social yaitu motif berprestasi yang mendorong orang untuk menunjukkan prestasi dari pencapaian tugas, motif afiliasi yang mendorong orang untuk mewujudkan dan memelihara hubungan dengan orang lain, motif kekuasan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Hal tersebut dapat tercipta pada pegawai ketika kondisi atau iklim organisasi sesuai harapan.

Iklim organisasi yang kondusif dan sesuai harapan dapat terwujud jika seluruh indikatornya terpenuhi seperti struktur yang berjalan jelas, setiap anggota organisasi memiliki hubungan yang hangat (warmth) baik sesama maupun dengan atasan, adanya pengawasan dari pimpinan, adanya dukungan dari sesama pegawai, adanya loyalitas terhadap organisasi.

D. Kerangka Teoritis/Landasan Teoritis

Lussier mengatakan iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan menjadi perilaku mereka berikutnya. Beberapa indikator yang mencakup terciptanya iklim organisasi yakni *structure, responsibility, reward, warmth, support, organizational identity and loyalty dan risk*. Iklim organisasi yang kondusif dan sesuai harapan pegawai menciptakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perilaku kewarganegaraan berorganisasi pada pegawai. Seperti yang dikemukakan Organ :Organizational Citizenship behavior adalah Perilaku sukarela individu atau secara eksplisit diakui oleh system penghargaan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan ketika indikator OCB terpenuhi yakni adanya altruisme, Conscientiousness, sportsmanship, courtesy dan civic virtue.

Dari beberapa teori yang dikemukakan, maka dapat diungkapkan suatu kerangka berfikir yang berfungsi sebagai penuntun alur pikir dan dasar penelitian seperti dibawah ini:

Gambar 1.1

Kerangka teoritik penelitian

E. HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Terdapat hubungan antara Iklim organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada pegawai UIN Sunan Ampel Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id