

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. *Organizational Citizenship Behavior*

##### 1. Pengertian

Menurut Organ (1988; dalam Luthans, 2006) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang bebas memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan formal dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif, atau dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Aldag dan Resckhe (1997) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu

perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Jayanti, 2009).

Robbins & Judge (2008) dalam bukunya *Organizational Behavior* yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan secara sukarela di luar deskripsi kerja yang ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan organisasi.

Pendapat lain mengenai pengertian *Organizational Citizenship Behavior* dikemukakan oleh Garay (2006) yang menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Waspodo, 2012).

Sedangkan, menurut Organ (1988; dalam Purba & Seniati, 2004) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampikan pun tidak diberi hukuman.

Sementara itu, Van Dyne, Cummings, Parks (1995) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* atau yang disebutnya sebagai extra-role behavior (ERB), adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan

secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, *Organizational Citizenship Behavior* secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004)

Dipola dan Hoy (dalam Yusop, 2007) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Menurut mereka juga, kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan :

Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi

Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal









besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Konovsky dan Organ, (1996); Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006); Organ dan Ryan, (1995); Podsakoff, Mackenzie, Paine, dan Bachrach (2000) mengategorikan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari perbedaan individu; sikap pada pekerjaan sikap dan variabel kontekstual.

- a. Perbedaan individu, termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk *Organizational Citizenship Behavior* meliputi:
  - 1) Kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi (Podsakoff Mackenzie, Paine, dan Bachrach, 2000)
  - 2) Motivasi (Folger, 1993)
  - 3) Kepribadian (Organ and Lingl, 1995)
  - 4) Kebutuhan (Schnake, 1991)
  - 5) Nilai individu (Burton, 2003),

- b. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* antara lain:
- 1) Komitmen organisasi (Truckenbrodt, 2000)
  - 2) Persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi (Van Dyne, Cummings, dan Parks, 1995)
  - 3) *Person organization fit* (de Lara, 2008)
  - 4) Kepuasan kerja (Murphy et al., 2002)
  - 5) Kontrak psikologi (Turnley et al., 2003)
  - 6) Persepsi keadilan (Moorman et al., 1991)
- c. Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi, atau lingkungan. Variabel Kontekstual meliputi:
- 1) Karakteristik tugas (Van Dyne, Cummings, dan Parks, 1995)
  - 2) Sikap pada pekerjaan (Organ and Ryan, 1995; Smith, Organ, dan Near, 1983)
  - 3) Gaya kepemimpinan (Truckenbrodt, 2000)
  - 4) Karakteristik kelompok organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi (Organ et al, 2006., Podsakoff et al, 2000)
  - 5) Profesionalisme (Cohen dan Kol, 2004)
  - 6) Harapan peran sosial (Danzis dan Stode-Romero, 2009, dalam Mayfield dan Taber, 2009).

### 3. Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali diajukan oleh Organ (1988) yang mengemukakan lima aspek primer dari *Organizational Citizenship Behavior* (Luthans, 2006) :

- a. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
- b. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- c. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
- d. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- e. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Sementara itu, Podsakoff et.al. dalam Indhira Pratiwi (2013) memiliki aspek tersendiri dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu :

- a. *Helping Behaviour*, merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.
- b. *Sportmanship*, merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan

yang tak terhindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.

- c. *Organizational Loyalty*, melakukan promosi organisasi kepada orang di luar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.
- d. *Organizational Compliance*, merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi.
- e. *Individual Initiative*, merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.
- f. *Civic Virtue*, merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi.
- g. *Self Development*, merupakan perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.

Sedangkan Graham (dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, 2002) memberikan konseptualisasi *Organizational Citizenship Behavior* yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

- a. Ketaatan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk





handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik.

- g. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- h. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Sedangkan menurut Organ, Podsakoff et al., dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002), secara spesifik *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal:

- a. Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan
- b. Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik
- c. Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan
- d. Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja
- e. Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja



Robert Stringer (2002) dalam bukunya berjudul *Leadership and Organization Climate* mendefinisikan iklim organisasi sebagai

*“collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation”*

Sedangkan buku ini mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang, iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Umumnya, iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai aspek-aspek iklim organisasi. Iklim organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja mereka dan kemudian memengaruhi kinerja organisasi.

Jika penerapan budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap

perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang rendah. Iklim organisasi seperti ini akan menciptakan kinerja anggota organisasi rendah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di ruangan yang nyaman dan bersih, hubungan antara atasan dan bawahan yang kondusif dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stress kerja rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi.

Iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, terutama yang memunculkan motivasi, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi lebih mudah diakses dan diukur ketika mengubah perilaku di tempat kerja (Wirawan, 2007).

Menurut Davis K dan Newstrom J.W (1994) iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam yang mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang, atau suatu organisasi secara keseluruhan.

Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan yang dapat diukur (Davis K dan Newstrom J.W, 1994)

Iklm organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi mereka (Payne & Pugh, 1976). Tanggapan ini terutama dihasilkan dari interaksi struktur organisasi dengan tujuan, kebutuhan dan kemampuan individu atau kelompok.

Iklm yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi pekerja. Bilamana iklm bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklm yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Di sisi lain, Schneider (1983; Yusop, 2007) menganggap iklm organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklm organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklm organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (2006) disebutkan bahwa iklm organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.

Iklm organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri-ciri penentu yang membedakan lingkungan kerja dari lingkungan kerja yang lain sebagaimana dilihat oleh para anggota organisasi tersebut.



1) Kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri merupakan lingkungan eksternal yang paling menentukan. Perubahan meliputi semua jenis perubahan: perubahan teknologi dan munculnya pelanggan, pesaing, peraturan, produk, dan model bisnis baru. Perubahan setiap unsur ini akan memengaruhi bagaimana anggota organisasi berpikir mengenai pekerjaan, hubungan, dan konsekuensi tindakan mereka. Hal ini akan tetap terjadi apapun yang terjadi terhadap keempat faktor penentu yang lainnya. Menurut Stinger, ketika kecepatan perubahan meningkat, organisasi dengan kinerja tinggi mempunyai struktur lebih rendah dan tanggung jawab lebih tinggi. Suatu perasaan struktur lebih rendah memungkinkan respon lebih cekatan dan segera terhadap keadaan perubahan. Tanggung jawab tinggi mendorong inisiatif individu. Dalam jangka panjang, organisasi dengan kinerja tinggi yang menghadapi perubahan eksternal cepat harus memiliki kekuatan tim kerja, kepercayaan, dan dukungan untuk struktur rendah dan tanggung jawab tinggi.

2) Level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa adanya persaingan dalam suatu industri sering menjadi pengaruh penting terhadap pola iklim organisasi. Dalam industri yang didominasi oleh pemain-pemain besar, sering terjadi persaingan yang sehat. Jika industri diregulasi secara ketat, maka setiap orang akan mengetahui peraturan. Prediktabilitas terhadap sesuatu



Dalam kasus-kasus tertentu, strategi dapat mempunyai pengaruh langsung terhadap iklim organisasi. Strategi menentukan apa yang penting bagi organisasi, hasil apa yang mempunyai nilai, dan perilaku-perilaku apa yang paling mungkin mencapai tujuan eksplisit dari strategi.

- c. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer, banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.
- d. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya. Menurut Stinger, terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi:
  - 1) Nilai-nilai sejarah, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas, atau perilaku tertentu sebagai baik, buruk, dan produktif atau pemborosan.
  - 2) Kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan memungkinkan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan.
  - 3) Mite, yaitu bahwa cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai-nilai inti dan kepercayaan.



Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi menurut Richard (1985) yakni:

- a. Struktur organisasi. Semakin tinggi penstrukturan suatu organisasi yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan, dan seterusnya, lingkungannya akan terasa semakin kaku, tertutup, dan penuh ancaman (Marrow, Bowers & Seashore, 1976 ; Payne & Pheysey, 1971). Rupanya makin besar outonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang ditujukan manajemen terhadap para pekerjanya, akan makin baik yaitu terbuka, penuh kepercayaan, bertanggung jawab) iklim kerjanya. Faktor struktur lainnya yang dapat memengaruhi iklim adalah ukuran besarnya organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hirarki. Misalnya, sebuah studi atas suatu sistem sekolah berkesimpulan bahwa organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai, dan saling bergantung, sedangkan organisasi yang besar (lebih birokratis) dianggap sebaliknya (George & Bishop, 1971). Beberapa studi lain menemukan bahwa lokasi tugas seorang pekerja dalam hirarki organisasi atau dalam suatu bagian sampai tingkat tertentu dapat memengaruhi persepsi iklim (Hall & Kawler, 1969). Penemuan tersebut memperkuat pengertian bahwa sebuah organisasi mungkin memiliki beberapa iklim, dan bukan hanya satu saja.

- b. Teknologi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Burns dan Stalker (1961) bahwa teknologi rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah akan menjurus kepada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreativitas dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan tugas (Litwin & Stringer, 1968).
- c. Lingkungan luar. Peristiwa atau faktor dari luar yang secara khusus berkaitan dengan para pekerja tentunya dapat mempengaruhi iklim organisasi. Menurut studi yang dilakukan oleh Golembiewski, Mungenvider, Blumbery, Carrigan, dan Mead (1971) bahwa lingkungan merupakan faktor penentu iklim, yang menyimpulkan bahwa ketidakpastian dalam ekonomi dan pasar berakibat merugikan bagi keterbukaan yang terasa pada iklim.
- d. Kebijakan dan praktek manajemen. Misalnya, tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggungjawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok (Lawler dan rekan-rekan, 1974 ; Litwin & Stringer, 1968 ; Marrow dan rekan-rekan, 1967 ; Schneider & Bartlett, 1968). Diphak lain, bila manajemen menekankan standarisasi prosedur, peraturan, dan spesialisasi kerja, iklim yang dihasilkan ternyata tidak

menjurus pada penerimaan tanggung jawab, kreativitas, atau perasaan mempunyai kesanggupan. Litwin dan Stringer berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan atau manajemen merupakan satu-satunya faktor penentu paling penting bagi iklim organisasi.

### **3. Aspek-Aspek Iklim Organisasi**

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi, dan memengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Ini berarti bahwa peneliti yang menginginkan informasi mengenai iklim suatu organisasi perlu menjaringnya, misal menggunakan kuesioner, wawancara observasi dari anggota organisasi. Aspek dan indikator iklim organisasi harus dikembangkan untuk mengembangkan kuesioner guna mengukur iklim organisasi. Aspek iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Aspek iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Studi yang dilakukan oleh pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya sendiri-sendiri (Rob Altman, 2000).

Aspek iklim organisasi menurut Wirawan (2007) menyebutkan terdapat tujuh aspek, yakni:

- a. Lingkungan fisik. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja. Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.
- b. Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan, atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.
- c. Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi. Indikator faktor manajemen yang memengaruhi iklim kerja jumlahnya sangat banyak, misalnya, karakteristik organisasi (lembaga pendidikan, rumah sakit, militer, dan sebagainya) yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda.
- d. Produk. Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.
- e. Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditujukan, memengaruhi iklim organisasi.
- f. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi. Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat memengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran, keenergian, dan ketangkasan. Kondisi kejiwaan misalnya

adalah komitmen, moral, kebersamaan, dan keseriusan anggota organisasi.

- g. Budaya organisasi. Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian memengaruhi perilaku mereka. Misalnya jika kode etik dilaksanakan dengan sistematis, maka akan memengaruhi persepsi karyawan mengenai lingkungan sosialnya, lalu terjadilah iklim etis dalam lingkungan organisasi. Demikian juga, dalam budaya organisasi terdapat norma tertulis, tetapi banyak dilanggar oleh anggota organisasi dan tanpa sanksi, sehingga menimbulkan iklim organisasi negatif.

Aspek iklim organisasi menurut Campbell (1983; dalam Richard, 1985) mengidentifikasikan sepuluh aspek iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Aspek-aspek tersebut antara lain:

- a. Struktur tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- b. Hubungan imbalan hukum. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme, dan seterusnya.
- c. Sentralisasi keputusan. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.

- d. Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangnya bagi sasaran karya organisasi.
- e. Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- f. Keamanan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- g. Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
- h. Status dan semangat. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- i. Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- j. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.

Steve Kelneer (1990) menyebutkan enam aspek iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
- b. *Resposibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
- c. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

- f. *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Stringer (1968; dalam Wirawan, 2007) menyebutkan bahwa karakteristik atau aspek iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam aspek yang diperlukan, yaitu:

- a. Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
- b. Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
- c. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

- e. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
- f. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut Stringer (1968), iklim organisasi suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan keenam aspek tersebut. Dengan mengukur keenam aspek dari iklim organisasi suatu perusahaan, dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut. Dan juga menurut Davis, K. & Newstrom, J. W (1994) Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan yang dapat diukur

Kemudian, beberapa instrumen telah dikembangkan untuk mengukur iklim organisasi perusahaan, yakni: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi keatas dan kebawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar, keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas, peneliti menggunakan aspek atau aspek iklim organisasi dari Stringer (Wirawan,

2007) karena aspek-aspek tersebut mampu mencakup tujuan penelitian ini. Oleh sebab itu, mengacu pada pertimbangan tersebut, aspek yang digunakan untuk pengukuran iklim organisasi adalah struktur, standar-standar, tanggung jawab, pengakuan, dukungan, dan komitmen.

### **C. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan Iklim Organisasi**

Setiap karyawan memiliki cara pandang yang berbeda terhadap organisasi yang di tempati. Iklim organisasi merupakan tingkat persepsi atau cara pandang karyawan terhadap situasi dan kondisi di organisasinya baik secara langsung atau tidak langsung. Wirawan (2007) mengatakan bahwa iklim organisasi secara objektif terjadi di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Perilaku anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dicerminkan melalui rasa empati dan membantu rekan kerja.

Ketika karyawan merasa senang, aman, dan nyaman, dan penuh makna ketika berada di lingkungan organisasi tersebut menandakan adanya iklim organisasi yang positif dalam organisasi tersebut. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu, maka dapat diharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang.

Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadi *Organizational Citizenship Behavior*. Sloat menambahkan bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam suatu organisasi. Dalam iklim yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah di syaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Sehingga dari uraian tersebut menjelaskan bahwa adanya hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Iklim Organisasi.

#### **D. Landasan Teoritis**

Iklm organisasi merupakan komponen yang penting dalam berorganisasi. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan tingkat perilaku ke arah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan

motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Dalam penelitian ini menggunakan skala yang diambil dari aspek atau aspek milik Stringer yang terdiri dari struktur, standar, pengakuan, dukungan, dan komitmen.

Menurut Organ (1988; dalam Luthans, 2006) *Organizational Citizenship Behavior* (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku individu yang bebas memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan formal dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif, atau dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ (1995) bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* salah satu faktornya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan iklim organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agung AWS Waspo dan Lussy Minadaniati menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ditunjukkan dengan skor signifikansi pada uji F hitung sebesar 0.009 yang lebih kecil dari F tabel yakni 0.05 ( $0.009 < 0.05$ ), yang berarti  $H_0$  ditolak dan



