

# BULETIN EKONOMI

JURNAL MANAJEMEN, AKUNTANSI DAN EKONOMI PEMBANGUNAN

Akreditasi : No. 55/Dikti/KEP/2005

**Pengaruh Kualitas Jasa dan Kepuasan Konsumen terhadap Niat Merekomendasi: Studi Perilaku Loyalitas Konsumen pada Jasa Perbankan**

Shellyana Junaedi dan Anna Purwaningsih

**Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen Dosen PTS di Kota Malang**

Alifiahtin Utaminingsih

***Organizational Citizenship Behavior: Antecedent dan Dampak bagi Organisasi***

Olivia Fachrunnisa

***Model Countertrade sebagai Kebijakan Perdagangan CPO Indonesia di Era Liberalisasi***

Ignatia Martha Hendrati

**Pengaruh Struktur Organisasi dan Strategi *Posture* terhadap Kinerja Keuangan dalam Lingkungan Ramah dan Keras pada Industri Perak di Jogjakarta**

M. Irhas Effendi dan Dhimas Angga Noor H.

**BULETIN EKONOMI**  
**Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan**  
Akreditasi : No. 55/DIKTI/KEP/2005

**SUSUNAN REDAKSI BULETIN EKONOMI**  
**Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta**

- Penanggung Jawab : Dr. Didiet Welly Udjiyanto, M.S
- Pemimpin Redaksi : Dr. M. Irhas Effendi, M.Si
- Wakil Pemimpin Redaksi : Muafi, SE, M.Si
- Redaktur Ahli : Hermawan Kertajaya (Presiden Markplus & Co.)  
Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph. D (Universitas Indonesia)  
Prof. Dr. Mas'ud Machfoedz, MBA (Universitas Gadjah Mada)  
Prof. M. Syafe'I Idrus, SE, M.Ec, Ph.D (Universitas Brawijaya)  
Dr. Indra Bastian, MBA (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Faried Wijaya, MA (Universitas Gadjah Mada)
- Dewan Redaktur : Dr. Arief Subyantoro, MS  
Dr. C. Ambar Pijiharjanto, ME  
Drs. Ichsan Setyo Budi, Akt., M.Si  
Sri Suryaningsum, SE., Akt., M.Si  
Listya Endang A, SE, M.Si
- Sekretaris : Drs. R. Hendri Gusaptono, MM  
Widhy Tri Astuti, SE, M.Si
- Administrasi : Dra. Sujiati  
Dra. Sri Sukandaru
- Alamat Redaksi : Gedung FE UPN "Veteran" Yogyakarta  
Jl. SWK 104 Lingkar Utara  
Condong Catur Yogyakarta 55283  
Telp. 0274-486255, Fax. 0274-486255  
E-mail: [bulet-upnvy@yahoo.com](mailto:bulet-upnvy@yahoo.com)

Buletin Ekonomi  
Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan

Diterbitkan oleh FE UPN "Veteran" Yogyakarta sebagai media yang bertujuan untuk menyebarluaskan hasil penelitian maupun telaah teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen, akuntansi dan ekonomi pembangunan. Buletin Ekonomi terbit setahun tiga kali, setiap bulan April, Agustus dan Desember. Redaksi menerima artikel dari siapapun baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Untuk informasi berlangganan dipersilahkan menghubungi Redaksi pada alamat di atas.

**BULETIN EKONOMI**  
**Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan**  
Akreditasi : No. 55/DIKTI/KEP/2005

**SUSUNAN REDAKSI BULETIN EKONOMI**  
**Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta**

- Penanggung Jawab : Dr. Didiet Welly Udjiyanto, M.S
- Pemimpin Redaksi : Dr. M. Irhas Effendi, M.Si
- Wakil Pemimpin Redaksi : Muafi, SE, M.Si
- Redaktur Ahli : Hermawan Kertajaya (Presiden Markplus & Co.)  
Prof. Wahjudi Prakarsa, Ph. D (Universitas Indonesia)  
Prof. Dr. Mas'ud Machfoedz, MBA (Universitas Gadjah Mada)  
Prof. M. Syafe'I Idrus, SE, M.Ec, Ph.D (Universitas Brawijaya)  
Dr. Indra Bastian, MBA (Universitas Gadjah Mada)  
Dr. Faried Wijaya, MA (Universitas Gadjah Mada)
- Dewan Redaktur : Dr. Arief Subyantoro, MS  
Dr. C. Ambar Pijiharjanto, ME  
Drs. Ichsan Setyo Budi, Akt., M.Si  
Sri Suryaningsum, SE., Akt., M.Si  
Listya Endang A, SE, M.Si
- Sekretaris : Drs. R. Hendri Gusaptono, MM  
Widhy Tri Astuti, SE, M.Si
- Administrasi : Dra. Sujiati  
Dra. Sri Sukandaru
- Alamat Redaksi : Gedung FE UPN "Veteran" Yogyakarta  
Jl. SWK 104 Lingkar Utara  
Condong Catur Yogyakarta 55283  
Telp. 0274-486255, Fax. 0274-486255  
E-mail: [bulet-upnvy@yahoo.com](mailto:bulet-upnvy@yahoo.com)

Buletin Ekonomi  
Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan

Diterbitkan oleh FE UPN "Veteran" Yogyakarta sebagai media yang bertujuan untuk menyebarluaskan hasil penelitian maupun telaah teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen, akuntansi dan ekonomi pembangunan. Buletin Ekonomi terbit setahun tiga kali, setiap bulan April, Agustus dan Desember. Redaksi menerima artikel dari siapapun baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Untuk informasi berlangganan dipersilahkan menghubungi Redaksi pada alamat di atas.

# DAFTAR ISI

Buletin Ekonomi Vol. 4, No, 3, Desember 2006

Kata Pengantar .....	ii
Daftar Isi .....	iii
Pengaruh Kualitas Jasa dan Kepuasan Konsumen terhadap Niat Merekomendasi: Studi Perilaku Loyalitas Konsumen pada Jasa Perbankan <b>Shellyana Junaedi dan Anna Purwaningsih</b> .....	<b>179</b>
Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen Dosen PTS di Kota Malang <b>Alifiulahtin Utaminingsih</b> .....	<b>198</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior: Anteseden dan Dampak bagi Organisasi</i> ✓ <b>Olivia Fachrunnisa</b> .....	<b>215</b>
<i>Model Countertrade</i> sebagai Kebijakan Perdagangan CPO Indonesia di Era Liberalisasi <b>Ignatia Martha Hendrati</b> .....	<b>231</b>
Pengaruh Struktur Organisasi dan Strategi Posture terhadap Kinerja Keuangan dalam Lingkungan Ramah dan Keras pada Industri Perak di Jogjakarta <b>M. Irhas Effendi dan Dhimas Angga Noor H</b> .....	<b>250</b>

# **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ANTESEDEN DAN DAMPAK BAGI ORGANISASI**

Oliva Fachrunnisa 1)

## **Abstract**

*Given today highly competitive environment, corporations are constantly looking for new ways in which to maximize employee's work effort. In addition, when the labor market becomes tighter and the economy is uncertain, companies often respond by downsizing and by asking those employee who remain to be more productive and dependable. It is, therefore, of interest to both managers and researchers to better understand the dynamics of organizational citizenship behavior (OCB). OCB is defined as one's willingness to do more than required, to go the extra mile. Postulating that OCB may lead to positive outcomes such as high organizational performance and low turnover this article will also reviewing key antecedents of OCB and OCB is also assumed to have a dispositional or personality antecedent, procedural justice climate, leadership style and work status. Several practical implications and ways to encourage employee OCB were described.*

*Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Procedural Justice, Leadership Style, Dispositional Factors, Work Status*

## **1. PENDAHULUAN**

Kondisi persaingan yang demikian tmgginya di dunia bisnis, menuntut perusahaan harus selalu mencari cara cara baru untuk memaksimalkan perilaku dan kinerja karyawan. Pada setiap organisasi, khususnya pada sektor jasa, dimana karyawan adalah merupakan factor kunci dalam kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan, maka perilaku dan kinerja karyawan menjadi perhatian utama para manajer. Katz (1964, dalam Chompookum & Derr, 2004) menyatakan adanya tiga jenis utama perilaku karyawan yang mempengaruhi efektifitas tiap tiap organisasi. **Pertama**, karyawan harus dibujuk untuk tinggal di dalam system. **Kedua**, karyawan harus menyelesaikan tugas mereka secara *fashionable*. Ketiga, mereka harus menggunakan aktivitas yang inovatif dan spontan dalam rangka mencapai tujuan organisasional selain aktivitas dalam spesifikasi intinya. Artinya, mereka harus bersedia membantu menyelesaikan segala macam pekerjaan diluar pekerjaan inti demi tercapainya tujuan organisasional. Perilaku kedua dan ketiga tersebut diatas merupakan contoh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Or

---

1) Staf Perigajar FE Manajemen UNISSULA Semarang.

gan, 1988). Contoh lain dari OCB adalah adanya kesediaan untuk meluangkan waktu dalam rangka membantu karyawan lain yang mempunyai masalah - masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya, bertingkah laku baik untuk mencegah munculnya masalah dengan rekan kerja serta mematuhi petunjuk, aturan dan prosedur prosedur di tempat kerja walaupun tidak dalam pengawasan.

Banyak peneliti mengungkapkan bahwa OCB akan mendorong adanya dampak positif seperti kinerja organisasional yang tinggi dan tingkat turnover yang rendah (Moorman, 1991, dalam Chompookum & Derr, 2004; Organ dan Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 1990). Beberapa faktor yang menunjukkan mengapa individu memiliki OCB menurut Konovsky dan Organ (1996) dikarenakan individu cenderung berbeda pada tingkat perilaku prososial masing masing dan hal ini dikarenakan beberapa karyawan pada dasarnya ingin melakukan sesuatu yang extra dan membantu rekan kerja atau organisasi meskipun sebagian individu yang lain tidak ada keinginan untuk hal itu. Beberapa literature menunjukkan antecedent yang berasal dari individu itu sendiri adalah kepribadian (Chompookum & Derr, 2004), karir internal (Chompookum & Derr, 2004), status kepegawaian (Stamper & Dyne, 2003), budaya organisasi (Muchiri, 2002). Sementara itu hasil penelitian Erhart (2004) menemukan bahwa, OCB pada tingkat unit ditentukan oleh peran gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pihak manajemen dan iklim keadilan prosedural.

Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa sedikitnya ada-tiga faktor yang kadang kala menyebabkan seorang individu mau bekerja melampaui tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. **Pertama**, individu mengharapkan adanya perlakuan adil. Artinya, individu percaya bahwa mereka akan diperlakukan adil oleh organisasi, dan khususnya oleh atasan terdekat mereka. Pada tingkat dimana karyawan percaya bahwa, keputusan atasan dibuat secara fair, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan mereka pada atasan. Sehingga, semakin tinggi tingkat kepercayaan mereka pada atasan semakin tinggi kesediaan mereka untuk menjalankan perilaku prososial, salah satunya adalah OCB. **Kedua**, persepsi individu karyawan mengenai keluasan pekerjaan mereka, yaitu kepercayaan mereka tentang perilaku seperti apa yang dituntut oleh organisasi dan mana yang dilakukan secara sukarela, juga mempengaruhi OCB. Sehingga, semakin luas karyawan mendefinisikan pekerjaannya, semakin tinggi OCB mereka. Ketiga, OCB dipengaruhi oleh sikap karyawan terhadap organisasi mereka. Diantaranya adalah komitmen organisasional mereka. Tidak mengesankan, semakin kuat komitmen karyawan kepada organisasinya, semakin tinggi kesediaan mereka untuk bekerja diluar tugas intinya jika dibutuhkan, yang pada akhirnya membuat mereka memiliki tingkat **OCB** yang tinggi. Jika pada tingkat individu, hampir semua peneliti menekankan pada mengapa individu berbeda tingkat kinerja OCB nya, maka artikel singkat ini akan mencoba menambahkan gambaran bahwa, OCB individu sebenarnya dapat ditinjau dari aspek aspek lain yang dijalankan oleh organisasi.

## 2. PENGEMBANGAN KONSEP OCB

Organ (1988) pada awalnya mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas menentukan (*discretionary*), tidak secara langsung atau eksplisit berkaitan dengan *system reward* formal dan peluang promosi pada bagian fungsional. OCB dicirikan dengan perilaku *discretionary* yaitu mudah menjalin hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan bersedia untuk mempermudah penyelesaian kegiatan-kegiatan fungsional di organisasi. Adanya beberapa kritik yang ditujukan pada istilah *discretionary* dan tidak adanya reward yang menjadi komponen definisi OCB, membuat Organ (1997) mendefinisikan kembali OCB sebagai persamaan dan kinerja kontekstual dan diadopsi oleh Borman dan Motowidlo's (1993) yang memberikan definisi sebagai perilaku yang meningkatkan dan menjaga kondisi lingkungan sosial dan psikologis yang mendukung perilaku organisasional. Para peneliti lain menghubungkannya dengan perilaku prososial organisasional (Brief & Motowidlo's, 1993), spontanitas organisasional (George & Brief 1992, dalam Chompookum & Derr, 2004)) dan perilaku extra-role (Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995, dalam, Stamper & Dyne, 2003). Beberapa penelitian merunjukkan penyebab OCB adalah karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrah, 2000) sebagaimana mereka juga mengemukakan dampak OCB versus kinerja tugas mempengaruhi hasil penilaian kinerja mereka.

Sejauh ini, belum ada kesepakatan yang jelas pada sejumlah literatur mengenai dimensi dimensi OCB. Beberapa peneliti mengajukan dua dimensi (William & Anderson, 1991) sampai tujuh (Podsakoff, 2000). William & Anderson (1991, dalam Ehrhart, 2004) mengajukan dua kategori sederhana OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. OCB-I adalah OCB yang diarahkan pada individu, seperti perilaku membantu pihak lain yang memiliki beban kerja lebih, mencarikan penyelesaian bagi masalah orang lain dan membangun personal interest pada karyawan lain. OCB-O adalah OCB yang ditujukan pada organisasi sebagai unit kerja secara keseluruhan; seperti tingkat kehadiran diatas aturan yang berlaku, memelihara sumber daya organisasi dan tidak pernah melakukan komplain atau mengeluh di tempat kerja.

Greenberg & Baron (2000) memberikan definisi OCB sebagai perilaku prososial dalam organisasi, dimana seorang karyawan sebagai anggota organisasi bersedia memenuhi dan bahkan melampaui persyaratan kinerja formal pekerjaannya dan biasanya, diatas atau melampaui panggilan tugasnya sesungguhnya. Pada dasarnya, menurut Greenberg & Baron (2000) OCB terdiri atas tiga komponen utama. **Pertama**, perilaku diatas persyaratan kinerja formal atau deskripsi pekerjaan. **Kedua**, perilaku yang sifatnya *discretionary*, atau dengan kata lain perilaku kinerja mereka sifatnya sukarela, tanpa diminta. **Ketiga**, mereka tidak menginginkan adanya *reward* formal sebagai imbalan tambahan pekerjaan sukarela mereka. Jika dirinci maka OCB dapat dibagi pada lima kategori yaitu:

1. *Altruistic*, kesediaan untuk membantu pihak lain tanpa di minta
2. *Conscientiousness*, perilaku untuk memenuhi persyaratan minimal kerja mereka atau bahkan melampauinya, seperti tingkat kehadiran, taat pada aturan dan memelihara sumber daya organisasi
3. *Civic Virtue*, ikut berpartisipasi dan menunjukkan perhatian tinggi pada kelangsungan hidup organisasi
4. *Sportsmanship*, kesediaan untuk mentolerir keadaan lingkungan organisasi tanpa adanya keluhan atau komplain.
5. *Courtesy*, berperilaku sopan dan menghindari munculnya problem dengan pihak pihak lain

Tabel berikut ini menunjukkan bentuk dan contoh spesifik dimensi dimensi OCB

**Tabel 1**

Pembentuk OCB	Contoh Perilaku
<i>Altruism</i>	Membantu pekerjaan rekan kerja Mencarikan pekerja pengganti ketika tidak masuk atau cuti kerja Bekerja secara sukarela
<i>Conscientiousness</i>	Tidak pernah meninggalkan pekerjaan (bolos kerja) Datang lebih awal ketika dibutuhkan Tidak membuang waktu dengan mengerjakan hal hal pribadi di tempat kerja
<i>Civic Virtue</i>	Mengikuti rapat rapat dan pekerjaan secara sukarela Membaca catatan catatan untuk memperbarui informasi
<i>Sportsmanship</i>	Melakukan sesuatu tanpa complain Tidak menemukan kesalahan dengan organisasi
<i>Courtesy</i>	Menghindari masalah dengan anggota organisasi lain Tidak melakukan <i>blow up</i> jika diprovokasi

Sumber: Greenberg & Baron (2000)

### 3. DAMPAK OCB BAGI ORGANISASI

Sebagian besar penelitian pada OCB di analisis pada level individual. Di satu sisi, penekanan pada kinerja OCB secara individu adalah sesuatu yang logis karena individu itulah yang memang menunjukkan tingkat OCB. Di sisi lain, penekanan ini seperti salah tempat, sebagaimana Organ (1988) menyatakan bahwa, sebagian perilaku OCB, yang dilakukan sendiri sendiri, tidak akan memiliki dampak yang signifikan bagi kinerja



organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi bentuk perilaku OCB, pada taraf individual biasanya tingkatannya sedang atau bahkan rendah. Organ (1988) kemudian menekankan pada pentingnya OCB diperhatikan pada tingkat agregat. Dia membedakan dua jenis agregasi. Pertama, agregasi bisa ditinjau pada tindakan individu sepanjang waktu. Jenis agregasi ini telah menjadi fokus utama bagi sebagian besar peneliti OCB dengan menggunakan frekuensi penilaian OCB individu. Sedangkan, yang seringkali diabaikan dalam literatur OCB, sampai saat ini, adalah jenis agregasi yang kedua yaitu diantara individu dalam kelompok kelompok, departemen departemen atau organisasi organisasi.

Podsakoff dan MacKenzie (1997) menyatakan, daya tarik pada literature OCB pada dasarnya berasal dari kepercayaan bahwa, perilaku ini meningkatkan efektivitas organisasional. Peneliti peneliti lainnya, telah menemukan adanya hubungan antara OCB dan efektivitas organisasional mendapatkan sedikit perhatian dalam penelitian OCB. Podsakoff dan MacKenzie (1997) menunjukkan bukti, baik yang di publish maupun yang tidak di publish pada hubungan antara OCB dan kinerja organisasional bahwa, ada dukungan yang kuat pada hubungan ini pada berbagai setting dan OCB dapat digunakan sebagai indikator efektivitas organisasional. Beberapa asumsi yang mendasari temuan temuan tersebut bahwa, jika OCB individu dihitung secara agregat, maka akan mempengaruhi kinerja organisasional secara signifikan. OCB Dapat menjelaskan 15 % sampai 30% varians outcomes organisasional dan sebanyak 40% peningkatan pada pelayanan konsumen. Penelitian yang lebih baru ditunjukkan oleh Koys (2001) yang menjelaskan adanya hubungan ini dalam setting longitudinal. Dia menemukan bahwa, OCB dapat menjelaskan hampir 20% varians dalam profitabilitas organisasi serta lebih menguatkan OCB sebagai penyebab tingginya tingkat profitabilitas bukan sebaliknya.

Greenberg dan Baron (2000), secara tegas menjelaskan bahwa, OCB adalah sesuatu yang penting. Sebagian besar organisasi pasti akan lebih menyukai jika anggota organisasi mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi, dibanding jika anggota organisasi seakan tidak peduli dengan masa depan organisasi. Selain itu, suatu organisasi dengan banyak karyawan yang memiliki OCB tinggi akan merupakan suatu tempat yang lebih menyenangkan daripada organisasi lain dengan anggota yang *unhelpfull*, hanya bekerja dalam standar minimal untuk menjaga kestabilan saja, tidak mengerjakan sesuatu yang lebih. Pertanyaan mendasar, apakah OCB ini betul betul meningkatkan kinerja organisasional? Untuk menjawab pertanyaan ini tidak mudah, karena perilaku OCB seringkali tidak mempengaruhi hasil hasil penilaian kinerja formal dan reward yang diberikan. Organisasi seringkali menganggap perilaku ini sifatnya sukarela, sehingga tidak ada reward dan penghargaan khusus bagi individu dengan OCB tinggi.

Beberapa penelitian terbaru (Organ & Konovsky, 1989; Borman & Motowidlo, 1993) mengindikasikan bahwa semakin tinggi keberadaan OCB individu dalam organisasi,

semakin tinggi kinerja organisasi. Apalagi jika, individu yang mempunyai perilaku prososial ini diperkuat atau dihargai oleh organisasi baik secara formal maupun informal. Secara spesifik, individu dengan OCB tinggi cenderung akan lebih disukai oleh rekan kerja dan pimpinan mereka. Apalagi, jika mereka mendapatkan hasil evaluasi kinerja yang lebih tinggi karena seringnya mereka membantu menyelesaikan masalah masalah organisasi secara sukarela, tanpa diminta. Pada akhirnya, OCB akan membawa dampak yang menguntungkan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, ada alasan yang jelas bagi para manajer untuk mendorong supaya karyawan menunjukkan perilaku perilaku yang bersifat prososial seperti dimensi dimensi dalam OCB.

#### 4. ANTESEDEN OCB

Karena adanya perbedaan struktural antara OCB tingkat individu dan OCB tingkat organisasi, maka kita tidak dapat mengasumsikan penentu (anteseden) OCB tingkat individual akan identik dengan OCB tingkat organisasi. Dengan kata lain, kita tidak dapat menganggap bahwa hubungan hubungan fungsionalnya adalah sama (Margerson & Hofmann, 1999, dalam Ehrhart, 2004). Seperti yang diungkapkan oleh Bliese (2000, dalam Ehrhart, 2004) akan ada bentuk bentuk hubungan yang muncul pada sekumpulan individu yang memiliki OCB dihitung secara agregat dibanding jika di ukur per individu saja. Dalam tulisan ini, akan dibahas beberapa faktor penentu OCB baik pada level individu maupun organisasi.

##### **Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)**

Konsep keadilan telah lama dipertimbangkan sebagai prediktor kunci OCB. Diawali oleh Organ (1988) yang menyatakan bahwa, jika karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan saling memberi melalui kinerja atau perilaku OCB. Sejumlah penelitian OCB dengan level analisis individu, menunjukkan hasil bahwa, persepsi keadilan mengikat munculnya OCB (Niehoff & Moorman, 1993; Skarlicki & Latham, 1996, 1997). Disamping banyaknya penelitian pada keadilan di tingkat analisis individual, belum banyak yang menilai keadilan pada level organisasional. Mossholder, Bennet dan Martin (1998, dalam Ehrhart, 2004) telah mengukur suatu konsep yang disebut keadilan procedural (*procedural justice*) dengan meminta karyawan untuk memberikan pandangannya tentang keadilan dalam peluang promosi dan pengembangan, insentif insentif, bonus bonus, penilaian kinerja serta kondisi kerja di organisasi. Hasilnya, mereka menemukan bahwa, persepsi keadilan procedural yang telah di agregat bisa menjelaskan kepuasan kerja melebihi evaluasi persepsi yang diukur pada tingkat individu.

Menurut Schneider et al. (1990, dalam Ehrhart, 2004), keadilan procedural diciptakan oleh kebijakan, praktek dan prosedur yang dijalankan oleh organisasi. Perspektif ini

menyatakan bahwa, jika anggota organisasi diperlakukan secara adil dan perspektif ini disebarkan diantara anggota organisasi maka akan ada keadilan procedural yang tinggi. Mereka akan mengartikan situasi ini sebagai representasi adanya hubungan pertukaran sosial (Blau, 1964). Interaksi sosial mereka juga akan menghasilkan respon yang hampir sama pada perilaku yang lain, seperti memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi (Organ, 1990).

Ketika karyawan menilai keadilan organisasional, mereka mempertimbangkan dua aspek, yaitu: aspek sosial dan aspek struktural (Greenberg, 2000). Aspek struktural merupakan penilaian keadilan dalam konteks pengambilan keputusan/kebijakan formal manajerial yang dapat terpenuhi jika prosedur/kebijakan tersebut memenuhi aturan, kriteria atau norma keadilan. Prosedur formal dikatakan adil secara struktural jika memenuhi aturan, misalnya: kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, *bias suppression*, *accuracy*, *correctability*, *representativeness* atau *ethically*. Sementara itu, aspek sosial keadilan memfokuskan pada kualitas perlakuan yang diterima pekerja selama implementasi prosedur tertentu oleh pihak manajemen.

Pada konteks organisasional, OCB seringkali merupakan bagian dan kontrak psikologikal informal dimana karyawan berharap usaha ekstra mereka dipersepsikan dan kemudian dihargai oleh atasan dan organisasi (Simon, 1976, dalam Chompoookum & Derr 2004). Menurut teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Organ (1990) dan Thibaut & Kelley (1959, dalam Chompoookum & Derr, 2004), proses interaksional diantara individu dimotivasi oleh keinginan untuk memaksimalkan *reward* dan meminimalkan kerugian. Akan tetapi, karena hubungan pertukaran ekonomis adalah sesuatu yang tidak nyata (*tangible*), sifatnya jangka pendek dan mempunyai output yang hampir sama dalam system control, maka pertukaran sosial didasarkan kepercayaan antara pihak-pihak yang berinteraksi dan merupakan *on going proses*, proses yang berjalan secara terus menerus. Kualitas pertukaran sosial pimpinan bawahan berhubungan positif dengan tingkat OCB. Sehingga, jika bawahan merasa pimpinan mereka berlaku adil, mereka cenderung bersedia untuk berperilaku dan beraktivitas melebihi deskripsi formal tugas mereka dan mereka berharap bahwa, mereka akan mendapatkan imbalan. Sebagai konsekuensinya, karyawan akan cenderung menunjukkan OCB jika mereka menilai adanya kepercayaan (*trust*) dan keadilan prosedur (*procedural justice*) dengan supervisor mereka. (Deckop et al., 1999; Deluga, 1994; Konovsky dan Organ, 1996; Moorman, 1991; Niehoff dan Moorman, 1993, dalam Chompoookum & Derr, 2004; Organ dan Konovsky, 1989). McAllister (1995, dalam Sugiarti, 2004) mendefinisikan *trust* sebagai tingkat karyawan percaya dan mau bertindak berdasarkan kata-kata, tindakan dan keputusan pihak lain. Whitener et al. (1998, dalam Sugiarti, 2004) menyatakan bahwa, definisi *trust* terdiri dari tiga aspek, yaitu: (1) harapan atau keyakinan bahwa pihak tertentu akan bertindak

bijaksana; (2) seseorang tidak dapat mengontrol atau menekan pihak lain untuk memenuhi harapan tersebut, dan (3) kepercayaan meliputi ketergantungan terhadap pihak lain sehingga *outcome* salah satu pihak dipengaruhi oleh tindakan pihak lain. Jika rasa percaya ditujukan kepada orang tertentu maka model *agent-system* menyatakan bahwa, keadilan interpersonal dan informasional merupakan prediktor dan *trust* (kepercayaan) terhadap pihak manajemen. Namun, jika rasa percaya ditujukan kepada kelompok atau system seperti kepada manajemen secara umum atau manajemen puncak, maka yang akan menjadi prediktor paling kuat adalah keadilan prosedural (Kernan & Hanges, 2002). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa, keadilan prosedural merupakan salah satu sumber yang dapat mendatangkan *trust* dalam hubungan antara supervisor dan pekerja (Konovsky & Pugh, 1994; Folger & Konovsky, 1989; Colquit et al., 2001, dalam Sugiarti, 2004). Menurut Mayer et al. (1995, dalam Ehrhart, 2004) sejauh mana individu dapat dipercaya dipengaruhi oleh kebijaksanaan, integritas dan kemampuannya dalam membuat keputusan dengan benar. Prosedur atau proses yang adil mencerminkan kebijaksanaan dan integritas yang selanjutnya dapat berpengaruh pada kepercayaan terhadap motivasi atau niat seseorang. Termasuk dalam hal ini adalah motivasi dan niat untuk berperilaku melebihi apa yang disyaratkan oleh organisasi seperti OCB.

### Gaya Kepemimpinan

Beberapa gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin telah diidentifikasi hubungannya dengan tingkat OCB individu. Penelitian Smith et al. (1983, dalam Chompookum & Derr, 2004) menunjukkan adanya hubungan antara dukungan pemimpin dan dimensi dimensi OCB seperti altruistic dan sportmanship. Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter's (1990) melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan OCB. Hasilnya menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional lebih bisa menjelaskan OCB dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Pendekatan spesifik pada kepemimpinan yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada OCB adalah *servant-leadership* (Ehrhart, 2004). Konstruk ini lebih mendekati pada konstruk kepemimpinan transformasional (Bass, 1978, dalam Muchin, 2002). Ide mendasar dan konsep *servant-leadership* adalah gaya ini lebih menunjukkan bahwa pemimpin memperkuat tanggung jawab mereka tidak hanya demi kesuksesan organisasi tetapi juga kesuksesan bawahan, kepuasan konsumen organisasi dan semua *stakeholder* organisasi lainnya (Greenleaf, 1977, dalam Ehrhart, 2004). Dalam salah satu artikel mengenai *servant-leadership*, Graham (1991, dalam Ehrhart, 2004) berpendapat bahwa ada dua keunikan tersendiri konsep ini jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. **Pertama**, *servant-leadership* mengakui adanya tanggung jawab pemimpin tidak hanya pada tercapainya tujuan organisasi dan pengembangan personal

bawahan, tetapi juga meluas pada pencapaian tujuan *stakeholders*. **Kedua**, *servant-leadership* menambah suatu petunjuk moral pada ide kepemimpinan transformasional. *Servant-leadership*, ingin bawahan mereka meningkatkan prestasinya dan memandang pengembangan bawahan adalah sebuah tujuan yang harus dicapai oleh seorang pemimpin.

Hubungan antara *servant-leadership* dan OCB dikuatkan oleh Smith et al. (1983, dalam Chompookum & Den, 2004) yang menyatakan mengapa kepemimpinan harus dikaitkan dengan OCB. Justifikasi mereka yang pertama adalah bahwa, pemimpin merupakan seorang model bagi bawahannya dan penelitian sosial psikologikal telah menunjukkan bahwa perilaku prososial seringkali dipengaruhi oleh model (Berkowitz, 1970; Krebs, 1970, dalam Ehrhart, 2004). Perilaku model yang dimaksud dalam *servant-leadership* adalah termasuk melayani bawahan mereka dengan membentuk hubungan yang berkualitas dan membantu mereka untuk tumbuh dan berkembang. Sehingga, sebuah kelompok dengan *servant-leaders* harusnya memiliki anggota-anggota yang akan berkompetisi pada perilaku ini dalam interaksi mereka satu sama lain dan menunjukkan adanya level yang lebih tinggi pada OCB. Justifikasi kedua, didasarkan pada teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Jika bawahan merasa puas dengan pemimpin dan ingin memberikan balasan atas dukungan yang diberikan atasan, mereka akan membentuk OCB. *Servant-leadership* dianggap memberikan keuntungan yang tinggi pada bawahan, anggota-anggota organisasi pastinya akan mengembalikannya dalam bentuk perilaku prososial seperti OCB yang akan menguntungkan pemimpin karena memudahkan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagian besar penelitian telah menjelaskan bagaimana pemimpin transformasional bersedia memenuhi kebutuhan bawahan mereka dan level yang paling rendah sampai paling atas dan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan mereka untuk melebihi *self-interest* mereka demi kemauan kelompok, organisasi atau pemerintah (Bass, 1985; Burn; 1988; House 1977 seperti dikutip oleh Muchiri, 2002). Berdasar teori pertukaran sosial Bandura (1986, dalam Muchiri, 2002), Shamir et al. (1993, dalam Ehrhart, 2004) berpendapat bahwa, karyawan memiliki motivasi untuk mengelola dan meningkatkan *self-esteem* dan *self-worth* mereka. Aspek *self-concept* yang ditekankan oleh Shamir et al. (1993, dalam Ehrhart, 2004) merujuk pada komitmen individu pada pemimpin dan misi organisasi, kesediaan untuk mewujudkan misi organisasi, OCB dan pemberian makna yang dalam pada pekerjaan dan hidup mereka. Perilaku kepemimpinan transformasional menyebabkan bawahan mengerjakan sesuatu melebihi apa yang diharapkan pimpinan (Yukl, 1998 dalam Muchiri, 2002), berkinerja melebihi yang diharapkan (Bass, 1985) dan mendorong bawahan untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya (House, 1995). Pemimpin yang transformasional seringkali menunjukkan tingkat kepentingan dan nilai-nilai sesuatu yang dihasilkan oleh bawahan sebagaimana memotivasi bawahan

untuk berkinerja melebihi kepentingan diri mereka dan menggunakan waktu serta energi mereka hanya untuk kelompok atau organisasi (Muchiri, 2002). Sehingga, pemimpin yang transformasional dipercaya memiliki beberapa pengaruh dalam merubah atau memperluas kebutuhan bawahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional lebih memperhatikan pada aspek aspek *in-role* suatu pekerjaan.

### Status Kepegawaian

Pada dasarnya terdapat dua jenis karyawan dalam organisasi yaitu karyawan inti (*core worker*) dan karyawan tidak tetap (*contingent worker*). (Mejia, Balkin & Cardy, 2002). *Core worker* adalah karyawan yang memiliki pekerjaan *full time* dan menikmati fasilitas yang tidak tersedia bagi *contingent workers*. *Core worker* atau karyawan inti mengharapkan adanya hubungan jangka panjang dengan organisasi termasuk sebuah karir di organisasi, mendapatkan semua hak dan tunjangan serta kenyamanan jabatan. Sebaliknya *contingent worker* bekerja berdasar kebutuhan efisiensi organisasi dan keinginan pekerja. Perusahaan mencari *contingent worker* untuk membantu mereka memenuhi peningkatan temporer dalam beban kerja mereka atau untuk mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan kapabilitas inti perusahaan. *Contingent worker* dengan mudah diberhentikan jika organisasi tidak lagi membutuhkan jasa mereka. Jika roda bisnis mulai menunjukkan penurunan, *contingent worker* adalah karyawan pertama yang akan diberhentikan. *Contingent Worker* terdiri dari karyawan temporer, karyawan paruh waktu, karyawan kontrak dan kolega intern. Stamper & Dyne (2003) menyatakan bahwa, sesungguhnya terdapat perbedaan perilaku kerja antara karyawan tetap dengan karyawan tidak tetap. **Temuan pertama**, menunjukkan bahwa, karyawan tetap lebih memiliki sifat membantu dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. **Temuan kedua**, pekerja tidak tetap yang sifatnya terpaksa (yaitu karyawan tidak tetap yang sesungguhnya lebih menyukai menjadi karyawan tetap) menunjukkan sifat kurang membantu dan kurang menyatakan pendapatnya dibandingkan dengan karyawan tidak tetap yang sifatnya sukarela. **Temuan ketiga** adalah pentingnya budaya organisasional dalam mempengaruhi sifat membantu dan mengeluarkan pendapat. Karyawan dalam sebuah organisasi yang lebih berbudaya birokratis cenderung kurang menunjukkan sifat membantu dibandingkan pada organisasi dengan budaya yang kurang birokratis, dan status pekerja (tetap vs tidak tetap) memiliki tingkat OCB yang berbeda pada perusahaan yang kurang birokratis.

Sebagian besar manajer mempercayai bahwa karyawan tidak tetap memiliki komitmen yang lebih rendah, *turnover* yang lebih tinggi, kinerja lebih rendah dan mereka kelihatan kurang berkeinginan untuk memberikan kontribusinya kepada organisasi bila dibandingkan dengan karyawan tetap. Menurut Stamper & Dyne (2003), ada tiga kemungkinan penjelasan mengapa pekerja tidak tetap menunjukkan level yang lebih

rendah pada dimensi dimensi OCB dibanding karyawan tetap. **Alasan pertama** berdasar pada apa yang diterima karyawan ini di organisasi. Dibandingkan dengan pekerja tetap, pekerja tidak tetap mendapatkan lebih rendah penggajian, tunjangan, informasi, pelatihan dan pengakuan. Teori human capital menyatakan bahwa organisasi berinvestasi pada karyawan mereka (seperti pelatihan dan manfaat tidak nyata lainnya), sehingga organisasi berharap akan adanya tingkat kembalian dan investasi tersebut. Jika karyawan bekerja dengan jumlah jam kerja dan kinerja lebih banyak, maka investasi tersebut dianggap lebih menguntungkan bagi organisasi (Cohen & Cohen, 1983, dalam Stamper & Dyne, 2003). Sebaliknya, jika karyawan bekerja dengan jumlah jam kerja lebih sedikit, manfaat potensial bagi organisasi akan berkurang, dan organisasi enggan untuk berinvestasi lebih tinggi pada karyawan tidak tetap ini. Dengan sedikitnya investasi yang diberikan kepada mereka, karyawan tidak tetap ini enggan juga untuk melakukan usaha usaha ekstra dalam pekerjaan mereka dan jarang menunjukkan kontribusi di atas dan melebihi persyaratan tugasnya.

**Alasan kedua**, mengapa karyawan tetap berbeda dengan karyawan tidak tetap dalam hal OCB berdasar pada pendapat Blau (1964, dalam Stamper & Dyne, 2003) bahwa, hubungan karyawan dengan organisasi bisa digambarkan dengan dasar pertukaran sosial atau pertukaran ekonomis. Pertukaran ekonomis mendasarkan pada transaksi *quid pro quo*, seperti ketika karyawan menerima gaji berdasar kontribusinya kepada organisasi, persyaratan kerja dan ekspektasinya adalah jelas dan spesifik. Sehingga, karyawan bisa menghitung biaya dan keuntungan yang dihubungkan dengan pertukaran dan tingkat kontribusi mereka kepada organisasi. Pada akhirnya, karyawan tidak tetap mungkin tidak mempercayai ada sesuatu yang bisa diharapkan lebih dari apa yang diusahakannya. Perilaku *discretionary* dan kesediaan membantu rekan kerja dan organisasi yang merupakan dimensi OCB menjadi rendah pada karyawan ini.

Alasan terakhir, berdasar pada kenyataan bahwa pekerja tidak tetap khususnya pekerja paruh waktu memilih bekerja paruh waktu dikarenakan mengerjakan hal hal lain yang menarik dalam hidupnya. Kebanyakan pekerja paruh waktu ingin meminimalkan keterlibatan mereka di tempat kerja sehingga mereka memiliki waktu dan energi untuk aktivitas lain dan tanggung jawab pada hal hal lain di luar kepentingan organisasi. (Ferber & Waldfoged, 1998, dalam Stamper & Dyne, 2003). Hasil penelitian Stamper & Dytie (2003) menunjukkan bahwa, karyawan paruh waktu yang sifatnya terpaksa menunjukkan perilaku rendah dalam dimensi OCB seperti *helping dan voice* (membantu dan berpendapat).

### **Karakteristik kepribadian /demografi**

Karakteristik personal seperti lamanya berada di organisasi, usia, tingkat pendidikan dan gender mempengaruhi OCB. (Greenberg & Baron, 2000). Sedangkan menurut

Sommers (1996, dalam Muchiri, 2002) variable variable demografi seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lamanya bergabung di organisasi juga berhubungan dengan OCB dan komitmen. Usia dan masa kerja di organisasi berfungsi sebagai prediktor utama karena peran mereka sebagai pengganti ukuran investasi di organisasi. Lamanya bergabung di organisasi juga menunjukkan hubungan dengan OCB. Semakin lama seseorang tinggal di organisasi akan meningkatkan keinginan keingin afektif kepada organisasi dan OCB. Individu dengan masa kerja lebih lama di organisasi memiliki OCB yang lebih tinggi.

Pernyataan bahwa OCB mendorong outcome positif seperti kinerja organisasional yang tinggi dan turnover yang rendah, beberapa peneliti juga telah mencari anteseden anteseden kunci OCB dan OCB ditengarai memiliki anteseden kepribadian individu (Konovsky & Organ, 1996; House et al., 1996). Faktor faktor disposisional merupakan prediktor yang penting dalam OCB karena individu cenderung berbeda pada tingkat perilaku prososial, dan hal ini dikarenakan beberapa karyawan pada dasarnya mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu yang ekstra dan membantu rekan kerja atau organisasi sedangkan yang lain tidak (Konovsky dan Organ, 1996). McNeely dan Meglino (1994, dalam Chompookum & Derr, 2004) menemukan bahwa nilai nilai seperti memperhatikan orang lain atau empati berhubungan positif dengan perilaku prososial.

Orientasi karir internal merupakan suatu konsep yang terdiri dari motif individu, nilai nilai, talenta dan persepsi kemampuan diri serta konsep konsep subyektif seseorang bahwa enggan untuk menya nyiakn segala sesuatu yang dimilikinya. Orientasi karir internal mempengaruhi pilihan karir seseorang, mempengaruhi keputusan yang dialokasikan, mempertajam tujuan karir, menentukan pandangan individu tentang masa depan dan rnenunjukkan tingkat reaksi karyawan pada pekerjaan (Jiang, 2000, dalam Chompookuin & Derr, 2004). Sehingga, orientasi karir internal bisa dipandang sebagai faktor faktor disposisional dan prediktor yang baik bagi OCB. Kemampuan untuk mendefinisikan adanya nilai loyalitas organisasional yang tinggi, maka individu dengan orientasi kanir internal yang tinggi akan memiliki 'solid citizen' yang tinggi. Mereka berkeinginan untuk mempertahankan dan meningkatkan usaha usaha menjaga aktivitas organisasional (Dent & Chilton, 1983 dalam Chompookum & Derr, 2004). Mereka merasa bahwa dengan adanya rasa saling memberi dan menerima diantara mereka dan karyawan mereka, maka mereka cenderung untuk mengembangkan kesepakatan hubungan dengan organisasi. Hal mi secara positif berhubungan pada persepsi OCB atau OCB actual (Dyne et al, 1994). Kenyamanan organisasional dengan nilai nilai organisasional dan identifikasi yang kuat dengan suatu organisasi berhubungan kuat dengan OCB, mereka akan mempertimbangkan konsekuensi konsekuensi perilaku mereka dalam hubungannya dengan organisasi (Simon, 1976, dalam Chompookum & Derr, 2004). Schnake (1991, dalam Chompookum & Derr, 2004) juga menyatakan bhwa keinginan untuk menjalin



hubungan dengan rekan rekan kerja berhubungan positif dengan OCB. Sehingga individu dengan orientasi karir internal, mendapatkan kenyamanan, yaitu individu yang memiliki identifikasi kuat dengan organisasi seringkali menunjukkan level OCB yang tinggi (Chompookum & Derr, 2004)

## 5. KESIMPULAN

Uraian singkat diatas memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi untuk memahami faktor faktor pendorong munculnya OCB karyawan dan dampaknya bagi organisasi. Beberapa faktor pendorong munculnya OCB yang telah dikaji dan beberapa literatur adalah, keadilan prosedural yang dijalankan organisasi, gaya kepemimpinan, faktor kepribadian dan demografi individu, dan status kerja karyawan. Keadilan procedural adalah persepsi yang berkaitan dengan keadilan prosedur dan kebijakan kebijakan yang digunakan untuk menentukan outcomes karyawan. Jika karyawan merasa diperlakukan adil, maka dengan sukarela dia akan mengerjakan sesuatu yang lebih dan apa yang telah disyaratkan oleh organisasi. Hal ini akan terwujud dalam perilaku perilaku prososial mereka, salah satunya adalah OCB.

Gaya kepemimpinan yang lebih transformasional atau lebih spesifik menurut Ehrhat (2004) adalah *servant-leadership* dipercaya menjadi anteseden yang baik bagi munculnya OCB baik pada tingkat individu maupun kelompok. Pemimpin transformasional dan *servant-leaders* yang dicirikan dengan gaya kharismatik, mendorong bawahan untuk maju, menjadi model yang ideal bagi para bawahan telah banyak diidentifikasi menjadi prediktor yang jelas dan baik bagi OCB karyawan. Individu yang mendapat perhatian, kesempatan dan penghargaan dari organisasi dalam hal ini pimpinan mereka, akan lebih termotivasi untuk menciptakan perilaku perilaku prososial seperti OCB.

Faktor faktor disposisional individu seperti demografi, kepribadian, motivasi dan orientasi karir internal juga diyakini menjadi pendorong munculnya OCB pada karyawan. Individu dengan masa kerja lebih lama, tingkat komitmen yang lebih tinggi, motivasi dan orientasi karir internal yang tinggi menjadi salah satu alasan munculnya OCB. Status kepegawaian juga disinyalir menjadi anteseden bagi munculnya OCB. Karyawan inti dan karyawan tidak tetap memiliki tingkat OCB yang berbeda. Karyawan inti diyakini memiliki OCB lebih tinggi dibanding dengan karyawan tidak tetap. Walaupun temuan ini sifatnya lebih situasional, akan tetapi berdasar pada teori human capital (Cohen & Cohen (1983), teori pertukaran sosial (Bandura, 1986, dalam Muchiri, 2002), dan teori pertukaran ekonomis (Blau, 1964) lebih mendukung situasi tersebut. Artinya, karyawan akan berusaha mengidentifikasi investasi yang ditanamkan organisasi kepadanya dan bagaimana kontribusi yang akan diberikan oleh individu tersebut.

Dengan meningkatkan OCB karyawan, dalam berbagai dimensi perilakunya, organisasi akan memperoleh keuntungan dan kepuasan konsumen yang berkualitas

tinggi. Artinya, dengan meningkatnya kepuasan pelanggan, semakin mudah mempertahankan mereka dan akan mendorong munculnya keunggulan bersaing. Dampak yang nyata menurut beberapa penelitian mengindikasikan bahwa, organisasi dengan tingkat OCB agregat yang tinggi menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan turnover yang lebih rendah (Podsakoff dan MacKenzie, 1997; Koys, 2001, Organ & Konovsky, 1989; Borman & Motowidlo, 1993, dalam Ehrhart, 2004)

### Implikasi Manajerial

Beberapa hasil diskusi diatas memberikan implikasi praktis yang bermanfaat bagi manajer atau pemimpin organisasi. **Pertama**, membangun iklim keadilan procedural dalam unit kerja. Manajer harus menyadari bahwa tidak hanya isi sebuah *system reward*, tetapi juga proses yang digunakan untuk mengimplementasikan system tersebut. Seperti hasil studi yang menunjukkan adanya hubungan antara servant-leadership dan iklim keadilan procedural, sehingga perilaku kepemimpinan ini memberikan ide ide bagi pemimpin untuk mengembangkan iklim keadilan procedural. Pengembangan iklim keadilan procedural dapat dilakukan dengan memperbaiki persepsi keadilan procedural karyawan melalui pembuatan draft kebijakan formal secara hati hati yaitu sungguh sungguh memperhatikan apa sebenarnya yang dipersepsikan sebagai adil dalam benak pekerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan pentingnya keadilan procedural dalam mengembangkan rasa percaya karyawan terhadap pihak manajemen. Tingginya tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen akan mendorong munculnya OCB individu. Oleh karena itu, sebaiknya organisasi melakukan investasi pelatihan untuk para supervisor dalam rangka meningkatkan sensitivitas manajer dengan bawahan baik dari aspek penyampaian informasi maupun dalam memperlakukan bawahan.

**Kedua**, perilaku perilaku yang menunjukkan *servant-leadership* atau kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk membangun norma norma OCB, seperti menjalin hubungan dengan bawahan, memberdayakan bawahan, membantu bawahan untuk tumbuh dan berkembang dan berperilaku secara etis. Organisasi bisa melatih para *supervisor* agar lebih transformasional karena kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan yang menjelaskan varians OCB. Pelatihan yang dimaksud agar para pemimpin lebih karismatik, *inspirational motivating*, *intellectual stimulating* dan memberikan perhatian lebih pada kemajuan individu karyawan.

**Ketiga**, penting bagi organisasi untuk memahami variabel demografi dan karakteristik kepribadian individu. Masing masing individu adalah berbeda. Beberapa nilai yang mereka bawa mempengaruhi cara pandang mereka terhadap suatu tugas. Status perkawinan juga dipercaya mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Organisasi bisa mencari dan menseleksi karyawan karyawan baru yang memiliki nilai nilai yang hampir sesuai dengan nilai nilai organisasi. Dalam hal rekrutmen, pemberian motivasi dan

mempertahankan karyawan karyawan terbaiknya, organisasi bisa menyediakan segala sesuatu yang diinginkan karyawan. Meskipun hal ini sulit jika dikaitkan dengan masalah pendanaan, organisasi cukup dengan memberikan kenyamanan dan rasa aman karyawan dalam bekerja. Dengan pelatihan dan rotasi jabatan, organisasi dapat mengembangkan ketrampilan dan kemampuan karyawan, sehingga karyawan akan 'marketable' di organisasi. Jika semua hal tersebut dapat dipenuhi, maka akan lebih mudah untuk memunculkan OCB karyawan. **Keempat**, teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan mau berkinerja lebih jika mereka merasa mendapat lebih daripada pendapatan minimal yang ditetapkan organisasi. Pekerja tidak tetap rata rata mendapatkan segala sesuatunya lebih rendah dibandingkan pekerja inti. Manajer harus hati hati mempertimbangkan penggunaan karyawan tidak tetap ini dengan prioritas pada masa kerja dan status pekerja ketika membuat keputusan. Manajer juga harus menyadari pentingnya status kerja pada OCB. Ketika melakukan penilaian pada kemampuan bekerja sama dan keinginan untuk berubah atau berinovasi, maka status kepegawaian karyawan ini harus diperhatikan. Penelitian McGinnis dan Morrow (1990, dalam Ehrhart, 2004) mendukung pernyataan tersebut bahwa preferensi status kepegawaian karyawan berhubungan dengan status kerja dan kepuasan kerja.

## REFERENSI

- Chompookum. D. & Derr. C.B., 2004. The effect of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Developmental International*. vol.9:406-423
- Ehrhart, MG. 2004. Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit- Level Organizational Citizenship Behavior. *Personel Psychology*, 57, 61-94.
- Greenberg, J.M. dan R.A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations*. 7 Edition. Upper Sadle River, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Konovsky, M. dan Organ, D., 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17: 253-266.
- Mejia, O., Balkin D.B., & Cardy, R.L., 2002. *Managing i-lumen Resources*. International Edition. 4<sup>th</sup> edition. Pearson Education International.
- Muchiri, M. K. 2002. The effects of leadership style on organizational citizenship behavior and commitment: The Case of Railway Corporation, Yogyakarta, Indonesia, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 4. 265-293
- Organ, D., Konovsky, M. 1989. Cognitive vs affective determinants of organizational citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* Vol. 74. 157-164. .

- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
- \_\_\_\_\_.1990. The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw, B.M. and L.L. Cummings (Eds)., *Research in Organizational Behavior* (12): 43-72. Greenwich, CT: JAI Press
- \_\_\_\_\_.1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct clean up time. *Human Performance*, 10, 85-87.
- Podsakoff, P. M., dan S. B. MacKenzie. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology* 82:262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. dan Bachrah, D. 2000. Organization Citizenship Behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol.26 No.3,513-563.
- Stamper, C.L. & Dyne, V.L. 2003. Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-time Service Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Sugiarti, T. 2004, Reaksi Pekerja terhadap Downsizing: Antecedent dan Konsekuensi dari Keadilan Prosedural, Interpersonal, dan Internasional. *Tesis MSI UGM. Tidak Dipublikasikan.*

# PEDOMAN PENULISAN

## FORMAT

### *Manuskrip*

Harus diketik pada satu sisi kertas ukuran kwarto dengan dua spasi (spasi ganda), kecuali untuk kutipan langsung yang diindent. Manuskrip harus dibuat sesingkat mungkin sesuai dengan subyek dan metodologi penelitian, biasanya antara 15-30 halaman.

### *Marjin*

Marjin atas, bawah, dan samping (kiri dan kanan) harus dibuat paling tidak satu inci.

### *Blind Review*

Untuk kepentingan obyektivitas review, parulis tidak diperkenankan mengidentifikasikan dirinya baik secara langsung maupun tidak langsung pada makalahnya.

### *Halaman*

Semua halaman termasuk tabel, lampiran dan acuan, harus diberi nomor urut. Bagian pertama tulisan tidak boleh diberi judul dan halaman.

### *Angka*

Lafalkan angka dari satu sampai dengan sepuluh kecuali jika digunakan dalam tabel atau daftar dan ketika digunakan dalam unit atau kuantitas matematis, statistik, keilmuan atau teknis seperti jarak, bobot dan ukuran. Misalnya: empat hari, 5 kilometer, 25 tahun. Semua angka umumnya disajikan secara numerik. Umumnya kalau dalam perkiraan, angka dilafalkan: misalnya: kira-kira sepuluh tahun.

### *Presentase dan Pecahan, Desimal*

Untuk penggunaan yang bukan teknis gunakan kata person dalam teks: untuk penggunaan teknis gunakan simbol %.

### *Kata Kunci*

Setelah abstrak cantumkan empat kata kunci yang akan memudahkan pemberian indeks.

## ABSTRAK

### *Abstrak*

Abstrak dibuat kira-kira 100-300 kata, dan dicantumkan pada halaman terpisah sebelum teks. Abstrak dibuat dalam bahasa Inggris untuk artikel berbahasa Indonesia dan sebaliknya. Abstrak tidak boleh matematis dan mencangkup ikhtisar pertanyaan penelitian, metode dan pentingnya temuan serta temuan, kontribusi penelitian. Judul, tetapi bukan nama penulis dan institusi, harusnya dicantumkan pada halaman abstrak.

## TABEL DAN GAMBAR

Untuk penulisan tabel dan gambar harus memperhatikan petunjuk berikut :

- Tiap tabel dan gambar (grafik) harus dicantumkan pada halaman terpisah dan harus ditempatkan pada akhir teks. Masing-masing tabel atau gambar harus diberi nomer dan judul lengkap yang menunjukkan isi tabel atau gambar
- Acuan ke masing-masing grafik harus ada dalam teks.
- Penulis harus menunjukkan dengan notasi pada margin dimana grafik harus dicantumkan dalam teks.
- Grafik harus bisa diinterpretasikan tanpa mengacu ke teks.
- Baris yang menunjukkan sumber dan catatan harus dicantumkan.

## DOKUMENTASI

### *Acuan*

Karya yang diacu harus menggunakan “sistem penulis-tahun” yang mengacu pada karya pada daftar acuan. Penulis harus berupaya untuk mencantumkan halaman karya yang diacu.

Dalam teks karya diacu dengan cara berikut: nama akhir/keluarga penulis dan tahun dalam tanda kurung; contoh: (Andoyo, 1991), dua penulis (Andoyo dan Hutabarat, 1992), lebih dari dua penulis (Andoyo et al., 1993), lebih dari dua sumber yang diacu bersamaan (Andoyo, 1991; Ciptadi, 1994), dua tulisan atau lebih oleh satu penulis (Andoyo, 1991; 1992; 1993).

Kecuali bisa menimbulkan kerancuan, jangan gunakan “H”, “hal”, atau “halaman” sebelum nomer halaman tetapi gunakan tanda titik dua; contoh: (Andoyo, 1991:121).

Apabila daftar acuan lebih dari satu tulisan oleh pengarang yang sama, gunakan akhiran a, b, dan seterusnya setelah tahun pada acuan; contoh: (Andoyo, 1991 a) atau (Andoyo, 1991 a; Hutabarat 1992b)

Contoh entri sebagai berikut:

#### **Untuk Periodikal:**

Blum, T. C., D. L. Field, dan J. S. Goodman, 1994, "Organization-level Determinan of Woman in Management," *The Academi of Mangement Journal*, Vol 37(4): 467-498.

Palmer, R. J., T. Schimidt, dan J.Jordan Wagner, 1996, "Corporate Procurement Card: The Reeginereed Future for Non Inventory Purchasing and Payables," *Journal of Cost Management*, Vo110(3): 19-32.

#### **Untuk Buku/Monograf**

Fabozzi, F., dan I Pollack, eds., 1987, "The Handbook of Fixed Income Securities," 2<sup>o</sup>d ed. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.

#### **Untuk Artikel dalam Karya kolektif**

Brunner K. dan A.H. Meltzer, 1990, Money Supply dala B: M. Friedman dan F.H. Hahm, *Handbook of Nonetary Economics*, Vol. 1. Amsterdam: North-Holland: 357-396.

Untuk majalah, makalah tidak diterbitkan, disertasi/tesis/skripsi, makalah seminar dan sebagainya menyesuaikan dengan dengan pedoman di atas.

#### **Catatan Kaki**

Catatan kaki tidak digunakan untuk acuan. Catatan kaki tekstual harus digunakan hanya untuk perluasan informasi yang dimasukkan dalam teks bisa mengganggu kontinuitas bacaan. Catatan kaki harus diketik dua spasi dan diberi nomor urut dengan superscrip angka arabik. Catatan kaki ditempatkan pada akhir teks.