

**BAB II**

**PENYUSUNAN KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN  
PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN**

**A. Penyusunan Kerangka Teori**

**1. Perilaku Sosial Organisasi (OCB)**

Perilaku sosial organisasi atau bisa juga di sebut *OCB* adalah perilaku seseorang individu yang dapat melakukan pekerjaannya di luar dari deskripsi tugas yang di berikan. Sebagai contoh jika ada seorang yang baru masuk di tempat kerja, ia akan secara sukarela untuk membantu atau mengarahkan seorang tersebut tanpa di tugaskan oleh bos serta tidak mengharapkan imbalan, dengan perilaku tersebut seseorang bisa di katakan mempunyai Perilaku Sosial Organisasi (*OCB*).

Pada saat ini karyawan dituntut untuk dapat melakukan perubahan dari segi eksternal maupun internalnya agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaingnya di tempat kerja. Perilaku yang harus di lakukan tidak hanya yang sesuai dengan peranannya saja (*in-role*) tetapi karyawan diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role* di tempat kerja, sehingga kerjasama tim sebagai nilai penting didalam sebuah organisasi dapat dipertahankan atau

ditingkatkan. Selain itu, dengan karyawan mempunyai perilaku *extra-role* efektivitas perusahaan akan meningkat.

Perilaku yang menunjukkan *OCB* merupakan umpan balik yang di berikan karyawan atas perlakuan baik yang diterimanya di tempat kerja. *OCB* muncul di antara karyawan dikarenakan adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat membantu orang lain atau rekan kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Colquitt, LePine dan Wesson Perilaku Sosial Organisasi (*OCB*) merupakan:

*Employees go the extra mile by actually engaging in behaviors that are not within their job description – and thus that do not fall under the broad heading of task performance. This situation brings us to the second category of job performance, called OCB, which is defined as voluntary employee activities they may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place.<sup>1</sup>*

Berdasarkan pengertian diatas dapat di ketahui bahwa karyawan yang bekerja ekstra dengan benar-benar terlibat dalam perilaku yang tidak dalam deskripsi pekerjaan mereka dan dengan demikian yang tidak jatuh di bawah judul yang luas dari kinerja tugas. Situasi ini membawa kita pada kategori kedua prestasi kerja, yang

---

<sup>1</sup>Colquitt, LePine dan Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 41

disebut Perilaku Sosial Organisasi (OCB), yang didefinisikan sebagai kegiatan karyawan sukarela, tetapi yang berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari pengaturan di mana pekerjaan berlangsung. Lebih lanjut Colquit, LePine dan Wesson mengatakan, "*organizational citizenship behavior, these behaviors benefit the larger organization by supporting and defending the company, working to improve its operations, and being especially loyal to it*".<sup>2</sup> *Organizational Citizenship Behavior*, perilaku ini menguntungkan organisasi yang lebih besar dengan mendukung dan membela perusahaan, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan menjadi sangat setia untuk itu.

Selanjutnya Griffin dan Moorhead menjelaskan bahwa, "*organizational citizenship refers to the behavior of individuals who make a positive overall contribution to the organization*".<sup>3</sup> Konsep di atas menjelaskan bahwa perilaku sosial organisasi mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan terhadap organisasi. Robbins dan Judge menambahkan pengertian OCB bahwa:

---

<sup>2</sup> *Ibid* h.43

<sup>3</sup>Ricky W.Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior Managing People Organizations* (Mason: South-Western, 2014), h. 80

*Citizenship Behavior The discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace, is called citizenship behavior .<sup>4</sup>*

Konsep tersebut mengemukakan bahwa perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja, disebut perilaku anggota organisasi. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Hellriegel dan Slocum, *In many organizations, employees perform tasks that are not formally required. Organizational citizenship behavior exceeds formal job duties and is often necessary for the organization's survival, including its image and acceptance.*<sup>5</sup> Dalam banyak organisasi, karyawan melakukan tugas-tugas yang tidak resmi diperlukan. Perilaku sosial organisasi melebihi tugas pekerjaan formal dan sering diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi, termasuk gambar dan penerimaan. Lebih lanjut Kreitner dan Kinicki mendefinisikan OCB sebagai *“Organizational citizenship behaviors (OCB) consist of*

---

<sup>4</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A.Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2013), h. 27

<sup>5</sup>Don Hellriegel dan John W.Slocum Jr, *Organizational Behavior* (Mason:South Western Cengage Learning, 2008), h.184

*employee behaviors that are beyond the call of duty*".<sup>6</sup> Perilaku sosial organisasi (OCB) terdiri dari perilaku karyawan yang berada di luar panggilan tugas. Selain pendapat para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya Daft dan Marcic menambahkan konsep mengenai OCB, yaitu:

*An employee demonstrates organizational citizenship by being helpful to co-workers and customers, doing extra work when necessary, and looking for ways to improve products and procedures. These behaviors enhance the organization's performance and help to build social capital.*<sup>7</sup>

Konsep di atas dapat diketahui bahwa seorang karyawan yang menunjukkan perilaku sosial organisasi dengan menjadi membantu rekan kerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra bila diperlukan, dan mencari cara untuk meningkatkan produk dan prosedur. Perilaku ini meningkatkan kinerja organisasi dan membantu membangun modal sosial. Selanjutnya Schermerhorn mendefinisikan OCB sebagai "*Organizational citizenship is a willingness to 'go beyond the call of duty' or 'go the extra mile' in one's work*".<sup>8</sup> Konsep tersebut mendefinisikan OCB sebagai kesediaan untuk "melampaui panggilan

---

<sup>6</sup>Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2007), h. 196

<sup>7</sup>Daft Richard L dan Marcic Dorothy, *Management The New Workplace* (Mason: South-Western, 2009), h.252

<sup>8</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New York: John Wiley & Sons, 2010), h.336

tugas” atau “bekerja ekstra” dalam pekerjaan seseorang. Selanjutnya

Locke juga berpendapat bahwa OCB:

*Behavior (also referred to as contextual performance, extra - role behavior, etc.) includes actions that go beyond task or technical performance. They facilitate the attainment of organizational goals by contributing in a positive way to its social and psychological environment.*<sup>9</sup>

Perilaku (juga disebut sebagai kinerja kontekstual, extra-perilaku peran, dll) termasuk tindakan yang melampaui tugas atau kinerja teknis. Mereka memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dengan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan sosial dan psikologis. Locke juga mengatakan, “OCB are valuable to organizations and, although they frequently go undetected by the reward system, there is evidence that individuals who exhibit OCB do perform better and receive higher performance evaluations”.<sup>10</sup> OCB berharga bagi organisasi dan meskipun mereka sering tidak terdeteksi oleh sistem reward, ada bukti bahwa orang yang menunjukkan OCB dapat lebih berprestasi dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Sementara itu Luthans juga mengemukakan pandangannya mengenai OCB:

---

<sup>9</sup>Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (New York: John Wiley & Sons, 2009), h. 86

<sup>10</sup>*Ibid* h.86

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) discretionary behavior that is not part of an employees formal job requirements but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization.*<sup>11</sup>

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perilaku diskresioner yang bukan bagian dari karyawan persyaratan kerja formal tapi itu tetap mempromosikan efektivitas fungsi organisasi. Wegner dan Hollenbeck menambahkan konsep mengenai OCB dari sudut pandang mereka bahwa:

*OCB are acts that promote the organization's interest, but are not formally a part of any person's documented job requirements. They include behaviors such as volunteering for assignments, going out of one's way to welcome new employees, helping others who need assistance, staying late to finish a task, or voicing one's opinion on critical organizational issues.*<sup>12</sup>

Konsep di atas mengemukakan bahwa perilaku sosial organisasi merupakan kegiatan yang mempromosikan kepentingan organisasi, tetapi tidak secara resmi menjadi bagian dari persyaratan kerja didokumentasikan setiap orang. Mereka termasuk perilaku seperti relawan untuk tugas, akan keluar dari jalan seseorang untuk menyambut karyawan baru, membantu orang lain yang membutuhkan

---

<sup>11</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill 2011), h. 149

<sup>12</sup>John A.Wagner dan John R.Hollenbeck, *Organizational Behavior Secuting Competitive Advantage* ( New York: Routledge, 2010), h.111

bantuan, tetap terlambat untuk menyelesaikan tugas, atau menyuarakan pendapat seseorang tentang isu-isu organisasi yang kritis. Selain pendapat di atas, Wagner dan Hollenbeck memperkuat pandangannya yaitu:

*OCB represent cooperation and helpfulness toward the organization in general. These include supporting the company's public image, taking discretionary action to help the organization avoid potential problems, offering ideas beyond those required for your own job, attending voluntary functions that support the organization, and keeping up with new developments in the organization.*<sup>13</sup>

Konsep tersebut menjelaskan bahwa perilaku sosial organisasi merupakan kerjasama dan menolong terhadap organisasi pada umumnya. Ini termasuk mendukung citra publik perusahaan, mengambil tindakan diskresi untuk membantu organisasi menghindari potensi masalah, menawarkan ide-ide luar yang diperlukan untuk pekerjaan Anda sendiri, menghadiri fungsi sukarela yang mendukung organisasi, dan menjaga dengan perkembangan baru dalam organisasi. Seperti yang di ungkapkan Robbins dan Coulter bahwa:

*Organizational citizenship behavior (OCB) is discretionary behavior that's not part of an employee's formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization.*<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Steven L.McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World* ( New York: McGraw-Hill, 2010), h.17

<sup>14</sup>Stephen P.Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 373



Berdasarkan konsep yang dijelaskan dapat diketahui bahwa OCB merupakan perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, tetapi yang mempromosikan fungsi efektif organisasi. Lebih lanjut Steve dan Thomas menyatakan, *“Generally speaking, OCB refers to behaviors that are not part of employees’ formal job descriptions (e.g., helping a coworker who has been absent; being courteous to others), or behaviors for which employees are not formally rewarded”*.<sup>15</sup> Konsep tersebut menyatakan secara umum, perilaku anggota organisasi mengacu pada perilaku yang bukan bagian dari deskripsi kerja formal karyawan (misalnya, membantu rekan kerja yang telah absen, bersikap sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak resmi dihargai. Hal senada di ungkapkan oleh Schermerhorn yang menyatakan bahwa:

*Job satisfaction is also linked with organizational citizenship behaviors. These are discretionary behaviors, sometimes called “OCB,” that represent a willingness to “go beyond the call of duty” or “go the extra mile” in one’s work. A person who is a good organizational citizen does things that although not required of them help others interpersonal OCBs, or advance the performance of the organization as a whole organizational OCBs.*<sup>16</sup>

Konsep tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga terkait dengan perilaku anggota organisasi. Ini adalah perilaku diskresioner, kadang-kadang disebut perilaku anggota organisasi yang

---

<sup>15</sup>Steve M.Jex dan Thomas W. Britt, *Organizational Psychology a Scientist-Practitioner Approach* ( New York: John Wiley & Sons, 2008), h. 116

<sup>16</sup>John R.Schermerhorn et al, *Organizational Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 2010), h. 74

mewakili keinginan untuk melampaui panggilan tugas atau bekerja ekstra dalam pekerjaan seseorang. Seseorang yang merupakan warga negara organisasi yang baik melakukan hal-hal yang meskipun tidak diperlukan dari mereka membantu orang lain, antar pribadi untuk memajukan kinerja organisasi. George dan Jones menambahkan konsep mengenai *OCB* bahwa:

*Organizational citizenship behavior (OCB) is behavior above and beyond the call of duty— that is, behavior not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness.*<sup>17</sup>

Konsep diatas memiliki arti bahwa perilaku yang melampaui tugas di dalam pekerjaannya, perilaku tidak diperlukan anggota organisasi tapi tetap diperlukan untuk kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi disebut dengan *OCB*. Lebih lanjut Organ et al, mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai “*OCB is Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization*”.<sup>18</sup>

Berdasarkan konsep yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa perilaku sosial organisasi adalah perilaku individu yang

---

<sup>17</sup>Jennifer M.George dan Gareth R.Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 87

<sup>18</sup>Denis W, Organ et al, *Organizational Citizenship Behavior:Its Nature, Antecedents, and Consequances* (California: Sage Publication, 2006), h. 3

diskresi, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efisien dan efektif organisasi. Selanjutnya definisi perilaku sosial organisasi yang dikemukakan oleh Begum "*stated that organizational citizenship behavior is referred to set of discretionary behaviors that exceed one's job requirement*".<sup>19</sup> Begum menyatakan bahwa perilaku sosial organisasi disebut mengatur perilaku diskresioner yang melebihi persyaratan pekerjaan seseorang. Sementara itu Krishnan and Arora menyatakan, "*OCB as discretionary behavior that increase the organizational effectiveness by helping coworker, supervisor, and the organization*".<sup>20</sup> Konsep tersebut mendefinisikan perilaku sosial organisasi sebagai perilaku diskresioner yang meningkatkan efektivitas organisasi dengan membantu rekan kerja, atasan, dan organisasi. Selanjutnya Lovell juga mendefinisikan OCB sebagai berikut:

*Organizational citizenship behavior (OCB) is behavior that extends beyond that required by an organization in a formal job description and refer to actions performed by employee, which surpass the minimum role requirement expected by organization and promote the welfare of coworkers, work groups, or the organization*".<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Merhan Nejati, *Global Business and Management Research : An International Journal*, Journal Vol 2, NO.3, 2010, h. 15

<sup>20</sup>*Ibid.*, h. 15

<sup>21</sup>*Ibid.*, h.15

Berdasarkan konsep yang telah dijelaskan dapat di ketahui bahwa Perilaku Sosial Organisasi (*OCB*) merupakan perilaku yang melampaui yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal dan mengacu pada tindakan yang dilakukan oleh karyawan, yang melampaui persyaratan minimum peran yang diharapkan oleh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, atau organisasi. Hal senada diungkapkan oleh Dubrin, menurutnya:

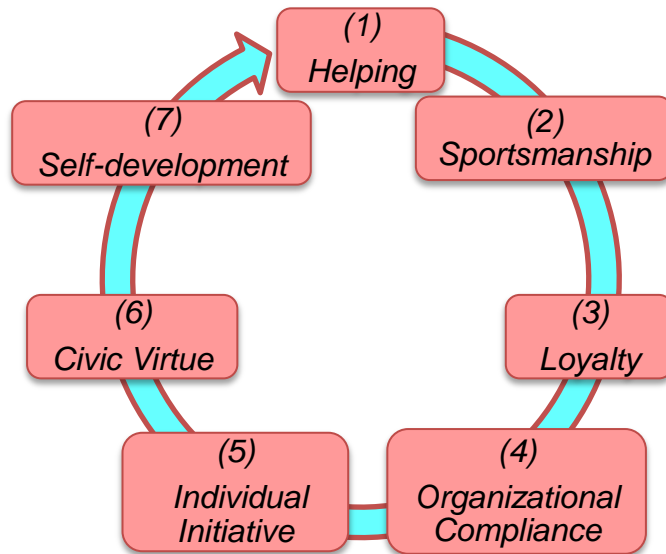
*Organizational citizenship behavior is closely related to the personality because both focus on actions that go beyond role requirements and both contribute to organizational effectiveness. Organizational citizenship behavior is generally defined as a willingness to work for the good of the organization without the promise of a specific reward.*<sup>22</sup>

Konsep tersebut mengemukakan perilaku sosial organisasi berkaitan erat dengan kepribadian karena keduanya fokus pada tindakan yang melampaui persyaratan peran dan keduanya berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Perilaku sosial organisasi secara umum didefinisikan sebagai kesediaan untuk bekerja demi kebaikan organisasi tanpa janji hadiah tertentu.

---

<sup>22</sup>Andrew J. Dubrin, *Proactive Personality and Behavior for Individual and Organizational Productivity* (Northampton: Edward Elgar, 2013), h. 26

Podsakoff, MacKenzie, dan Bachrach, menjelaskan tujuh dimensi Perilaku Sosial Organisasi (*OCB*) yaitu:



**Gambar 2.1 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* Podsakoff, MacKenzie, dan Bachrach.**

Sumber: Salih ksluvan, *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (New York: Nova Science Publishers, 2003)

Perilaku Membantu (*Helping*) didefinisikan sebagai sukarela membantu rekan-rekan dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan bertindak untuk mencegah masalah di tempat kerja. *OCB* individu diarahkan, fasilitasi interpersonal, membantu orang lain, and kesopanan. Contoh dari item yang membantu: orientasi orang baru, bertindak dengan cara untuk meningkatkan semangat organisasi dan menghormati rekan-rekan dengan sopan.

Sportivitas (*Spotsmanship*) tidak banyak diidentifikasi sebagai perilaku anggota organisasi. Dimensi ini meliputi tidak mengeluh ketika terganggu oleh orang lain, mempertahankan sikap positif bahkan ketika frustrasi, kesediaan untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok, dan tidak secara pribadi tersinggung ketika orang lain tidak menerima ide-ide seseorang.

Loyalitas (*Loyalty*) meliputi tindakan mempromosikan organisasi untuk orang luar, membela melawan ancaman, dan sisanya didedikasikan bahkan dalam kondisi yang sulit. Kepatuhan Organisasi (*Organizational Compliance*) terdiri dari perilaku menunjukkan ketaatan pada aturan dan peraturan organisasi, bahkan ketika tidak sedang dipantau. Item kepatuhan meliputi tidak membuang-buang waktu di tempat kerja, tiba di tempat kerja tepat waktu, perusahaan mematuhi aturan bahkan jika tidak sedang diamati, dan kepatuhan terhadap aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban.

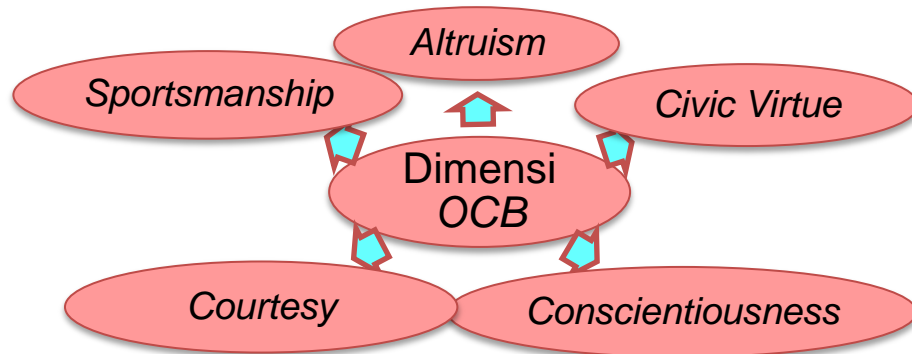
Inisiatif individu (*Individual Initiative*) dianggap perilaku anggota hanya ketika mereka melibatkan terlibat dalam perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang signifikan di luar minimal diperlukan atau diharapkan tingkat kinerja sedemikian rupa bahwa mereka muncul sukarela. Kreativitas dan inovasi termasuk sebagai inisiatif individu. Perilaku contoh termasuk membuat usaha sadar

untuk disukai oleh rekan kerja, berkomunikasi dengan orang lain di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja, menunjukkan kreativitas, dan relawan untuk mengambil tanggung jawab ekstra.

Moral kemasyarakatan (*Civic Virtue*) adalah komitmen tingkat makro organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh kemauan untuk mengambil bagian aktif dalam kegiatan pemerintahan, menjaga kepentingannya terpenting, dan memonitor lingkungan untuk ancaman dan peluang. Perilaku contoh termasuk sungguh-sungguh merawat properti organisasi, mengungkapkan pandangan seseorang tentang strategi organisasi, bertindak secara etis, dan mengingatkan manajer tentang perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi.

Pengembangan diri (*Self Development*) didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang diambil untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan dimensi penting kewarganegaraan. Meskipun bentuk diskresioner jelas perilaku anggota organisasi, pengembangan diri tidak pernah menerima verifikasi empiris sebagai dimensi *OCB*. Mengambil keuntungan dari kursus pelatihan, tinggal saat ini di lapangan seseorang, mengungkapkan keinginan untuk naik dalam organisasi, dan mengejar peluang di luar untuk meningkatkan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan adalah contoh dari item pengembangan diri.

Sementara itu, Dennis W. Organ mengemukakan 5 dimensi Perilaku Sosial Organisasi (OCB) antara lain:



**Gambar 2.2 Lima Dimensi Perilaku Sosial Organisasi (OCB) Dennis W.Organ**

Sumber: Fred Luthans, *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, 2011)

- 1) *Altruism*: Dimensi pertama adalah *Altruism* (juga disebut sebagai perilaku membantu, perilaku pro-sosial, dan bertetangga). Dimensi ini berhubungan dengan perilaku yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu pekerja lain dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan saat ini. Sangat mudah untuk melihat manfaat untuk dimensi OCB: pekerja saling membantu, bukan mengganggu pengawas dari pekerjaan mereka. Juga, para pekerja dapat mengambil manfaat dengan tidak menunjukkan supervisor mereka seberapa sering mereka membutuhkan bantuan, yang mungkin muncul pada penilaian kinerja mereka.
- 2) *Civic Virtue*: Pada dimensi ini Organ menggambarkannya dengan adanya partisipasi yang bertanggung jawab dalam siklus kehidupan dari organisasi. Contoh perilaku tersebut tetap *up-to-date* dengan isu-isu penting dari organisasi.



- 3) *Conscientiousness*: Dimensi ini mencakup perilaku seperti menjadi tepat waktu, mempertahankan tingkat absensi, dan mengikuti aturan organisasi.
- 4) *Courtesy*: Dimensi ini mengacu pada perilaku membantu yang mencegah masalah terkait pekerjaan dan membantu untuk mengurangi masalah.
- 5) *Sportsmanship*: Pada dimensi ini Organ menggambarkan sebagai toleransi untuk melaksanakan tugas tanpa mengeluh. Dimensi ini menjadi hal yang paling disukai oleh supervisor, karena minimnya keluhan.

Perilaku Sosial Organisasi (*OCB*) memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, sehingga dalam menjalankan pekerjaannya seseorang yang mempunyai perilaku anggota organisasi dapat berjalan dengan baik. *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja, karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

*OCB* meningkatkan produktivitas manajer, karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja, *OCB* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan menggunakan

waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan, karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting, karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil karyawan. *OCB* menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, karyawan menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok, *OCB* meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik, *OCB* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

Berdasarkan konsep yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disintesis *OCB* adalah perilaku pekerja yang dilakukan secara sukarela dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi dengan dimensi: 1) *altruism*; indikator: perilaku membantu orang lain, 2) *civic virtue*; indikator: tindakan

tanggung jawab 3) *conscientiousness*; indikator: tindakan taat terhadap peraturan organisasi, 4) *courtesy*; indikator: tindakan menghormati orang lain, 5) *sportsmanship*; indikator: tindakan menjaga nama baik organisasi.

## 2. Keadilan Organisasi

Keadilan adalah hal-hal yang berkenaan pada sikap dan tindakan dalam hubungan antar manusia yang berisi sebuah tuntutan agar sesamanya dapat memperlakukan sesuai hak dan kewajibannya. Di dalam suatu organisasi perlu adanya keadilan untuk karyawan sehingga di dalam aktivitas yang di lakukan dapat dengan baik. *Adams menyatakan keadilan organisasi is "one step forward" in that it tends to emphasize the consequences of holding someone accountable for unfair treatment*".<sup>23</sup> Selanjutnya Adams menyatakan organisasi serta Keadilan adalah "satu langkah maju" dalam hal itu cenderung menekankan konsekuensi memegang seseorang jawab atas perlakuan yang tidak adil.

Lebih lanjut Griffin dan Moorhead menyatakan bahwa:

*Organizational justice is an important phenomenon that has recently been introduced into the study of organizations. Justice*

---

<sup>23</sup>Jerold S. Greenberg dan Russel Cropanzano, *Advances in Organizational Justice* (California: Board of Trustees, 2001), h. 2

*can be discussed from a variety of perspectives, including motivation, leadership, and groups dynamics.*<sup>24</sup>

Keadilan organisasi merupakan fenomena penting yang baru-baru ini diperkenalkan ke dalam studi organisasi. Keadilan dapat dibahas dari berbagai perspektif, termasuk motivasi, kepemimpinan, dan kelompok dinamika. Schermerhorn menambahkan konsep mengenai keadilan organisasi bahwa:

*One of the basic elements of equity theory is the fairness with which people perceive they are being treated. This raises an issue in organizational behavior known as organizational justice—how fair and equitable people view the practices of their workplace.*<sup>25</sup>

Berdasarkan konsep yang telah dikemukakan yaitu salah satu elemen dasar dari teori keadilan adalah keadilan dengan yang orang melihat mereka diperlakukan. Hal ini menimbulkan masalah dalam perilaku organisasi yang dikenal sebagai organisasi keadilan-cara yang adil dan orang-orang yang adil melihat praktik kerja mereka. Lebih lanjut Schermerhorn menjelaskan “*Organizational justice is important for all kinds of organizations and employees, even those intrinsically motivated by their work, as profiled in the following Ethics*

---

<sup>24</sup>Griffin dan Moorhead, *Op.cit.*, h. 392

<sup>25</sup>John R.Schermerhorn et al, *Organizational Behavior* (New York: John Wiley - Sons, 2010), h. 117

*in Action feature*".<sup>26</sup> Keadilan organisasional penting bagi semua jenis organisasi dan karyawan, bahkan mereka secara intrinsik termotivasi oleh pekerjaan mereka, seperti yang diprofilkan dalam etika berikut fitur aksi. Selain pendapat di atas, Colin memperkuat pandangannya mengenai keadilan organisasi bahwa:

*Organizational justice, a two-part conceptualization of justice is generally accepted: procedural justice is concerned with fairness of procedures, and distributive justice is concerned with fairness of outcomes.*<sup>27</sup>

Berdasarkan konsep yang telah dijelaskan dapat diketahui keadilan Organisasi merupakan dua bagian konseptualisasi keadilan yang berlaku umum: keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan prosedur, dan keadilan distributif berkaitan dengan keadilan hasil. Lebih lanjut Fortin dan Fellenz mengemukakan keadilan organisasi yaitu: *"in essence, organizational justice is defined as perceive justice, often perceived differently by all relevant stakeholders – managers, employees, and other interest groups"*.<sup>28</sup> Pada intinya, keadilan organisasi didefinisikan sebagai memandang keadilan, sering dianggap berbeda oleh semua pihak terkait - manajer, karyawan, dan

---

<sup>26</sup>*Ibid* h. 170

<sup>27</sup>Colin P.Silverthome, *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective* (New York University, 2005), h. 89

<sup>28</sup>Michael J. Austin, *Social Justice and Social Work: Rediscovering a Core Value of the Profession* ( California: Sage, 2014), h. 170

kelompok kepentingan lainnya. Fortin dan Fellenz memperkuat pandangannya mengenai keadilan organisasi bahwa:

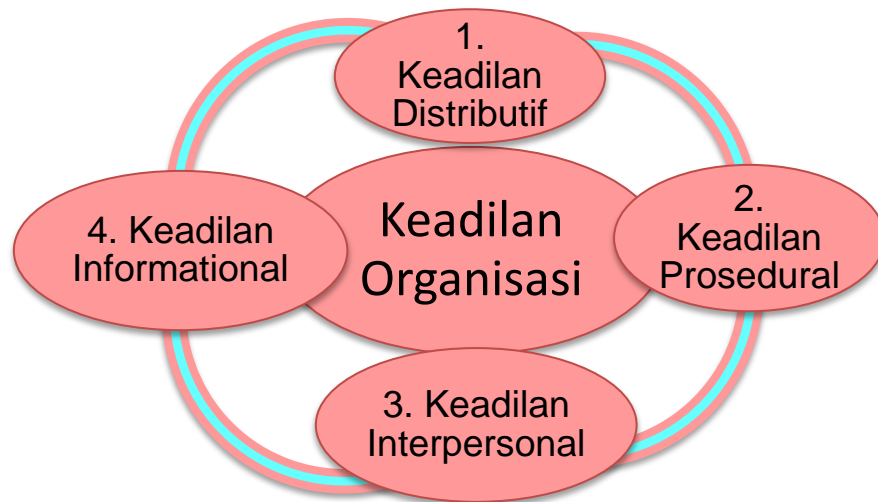
*According to Chelladurai “managers should realize that they themselves are the guardians of justice within their organization”. There are also economic and legal rationales for ensuring justice in the organization, given the potential economic fallout of unjust practices from customer boycotts and employee withdrawal of service, and the notion that “justice in the workplace is fast becoming an arena for legal action.”<sup>29</sup>*

Berdasarkan konsep yang di jelaskan dapat diketahui bahwa Manajer harus menyadari bahwa mereka sendiri adalah penjaga keadilan dalam organisasi mereka. Ada juga alasan-alasan ekonomi dan hukum untuk menjamin keadilan dalam organisasi, mengingat kejatuhan ekonomi potensi praktik tidak adil dari boikot pelanggan dan penarikan karyawan layanan, dan gagasan bahwa keadilan di tempat kerja cepat menjadi ajang bagi tindakan hukum.

---

<sup>29</sup>*Ibid.*, h. 170

Griffin dan Moorhead menjelaskan 4 Dimensi keadilan organisasi, yaitu:



**Gambar 2.3 Dimensi Keadilan Organisasi Menurut Griffin dan Moorhead**

Sumber: Griffin dan Moorhead, *Organizational Behavior Managing People Organization* (Mason:South-Western, 2014).

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa Keadilan Distributif mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan.

Keadilan Prosedural adalah persepsi individu dari keadilan yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil. Misalnya, kinerja karyawan dievaluasi oleh seseorang sangat akrab dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Ketika pekerja menganggap keadilan prosedural tinggi, mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Tetapi jika para pekerja merasa ketidakadilan prosedural, mereka cenderung menarik diri dari kesempatan untuk berpartisipasi, untuk kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil.

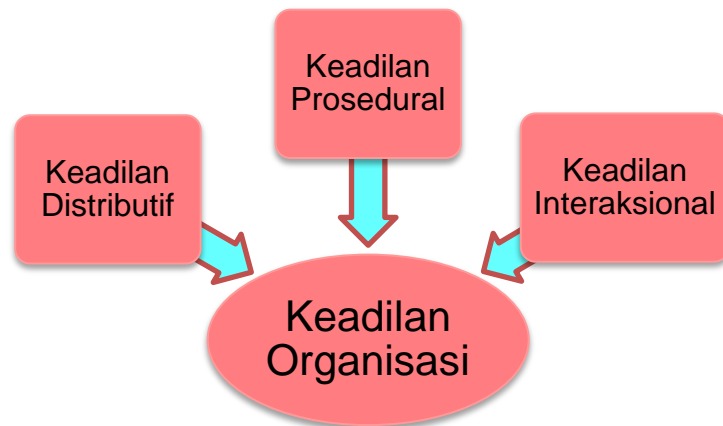
Keadilan Interpersonal terkait dengan tingkat keadilan orang melihat bagaimana mereka diperlakukan oleh orang lain dalam organisasi mereka. Misalnya, seorang karyawan diperlakukan oleh pimpinan dengan bermartabat dan hormat. Pemimpin juga menyediakan informasi secara tepat waktu, dan selalu terbuka dan jujur dalam hubungannya dengan bawahan. Bawahan akan mengekspresikan keadilan interpersonal yang tinggi. Tetapi jika pemimpin memperlakukan bawahannya dengan kurangnya hormat, dan menahan informasi penting, sering ambigu atau tidak jujur dalam hubungannya dengan bawahan, ia akan mengalami ketidakadilan interpersonal. Jika karyawan mengalami keadilan interpersonal,



karyawan cenderung untuk membalas dengan memperlakukan orang lain dengan hormat dan keterbukaan. Tetapi jika karyawan mengalami ketidakadilan interpersonal, karyawan mungkin akan berlaku kurang hormat, dan cenderung kurang mengikuti arahan dari pemimpin.

Keadilan Informasional, mengacu pada keadilan yang dirasakan dari informasi yang digunakan untuk sampai pada keputusan. Jika seseorang merasa bahwa manajer membuat keputusan berdasarkan informasi yang relatif lengkap dan akurat, dan informasi itu tepat diproses dan dipertimbangkan, orang.

Selain itu James L.Gibson et al dalam buku yang berjudul *Organizations Behavior, Structure, Pocesess* menjelaskan 3 (tiga) dimensi keadilan organisasi, antara lain:



**Gambar 2.4 Dimensi Keadilan Organisasi**

Sumber: James L Gibson et al, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York:McGraw-Hill, 2012)

Berikut penjelasan mengenai dimensi keadilan organisasi

menurut James L.Gibson:

- |  |
|--|
| <p>1) Keadilan Distributif adalah keadilan mengenai jumlah dan pemberian penghargaan yang dirasakan di antara individu-individu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Equity</i>: Distribusi berbasis pada anggota kontribusi kepada organisasi.</li> <li>b. <i>Equality</i>: Pemerataan bagi semua anggota, terlepas dari kontribusi.</li> <li>c. <i>Need</i>: Distribusi berdasarkan diidentifikasi kebutuhan individu atau kelompok<sup>30</sup></li> </ul>   |
| <p>2) Keadilan Prosedural adalah keadilan yang dirasakan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Consistency</i>: Prosedur yang diterapkan secara konsisten sepanjang waktu dan orang lain.</li> <li>b. <i>Bias Suppression</i>: Prosedur yang diterapkan oleh orang yang tidak memiliki kepentingan dalam hasil atau prasangka sebelumnya mengenai individu.</li> <li>c. <i>Information Accuracy</i>: Prosedur ini didasarkan pada informasi yang di anggap benar.</li> <li>d. <i>Correctability</i>: Prosedur ini telah memerlukan perlindungan yang memungkinkan untuk kesalahan menarik atau keputusan yang buruk.</li> <li>e. <i>Representativeness</i>: Prosedur diinformasikan oleh keprihatinan semua kelompok atau pemangku kepentingan (rekan kerja, pelanggan, pemilik) di pengaruhi oleh keputusan, termasuk individu yang dirugikan.</li> <li>f. <i>Ethicality</i>: Prosedur ini konsisten dengan standar moral yang berlaku karena mereka berhubungan dengan isu-isu seperti invasi privasi atau penipuan.</li> </ul> |
| <p>3) Keadilan Interaksional adalah tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Explanation</i>: Menekankan aspek keadilan prosedural yang membenarkan keputusan.</li> </ul>   |

<sup>30</sup>Tracy Taylor et al, *Managing people in sport organizations* (New York : Routledge, 2015), h. 156

- b. *Social Sensitivity*: Memperlakukan orang dengan bermartabat dan hormat
- c. *Consideration*: Mempertimbangkan Kekhawatiran orang
- d. *Empathy*: Mengidentifikasi perasaan seseorang<sup>31</sup>

Dari hasil konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disintesisasikan keadilan organisasi adalah kesimbangan atas hasil kerja berupa gaji, bonus, perlakuan, persebaran informasi atau adanya promosi jabatan dengan kontribusi yang diberikan organisasi kepada seseorang dengan dimensi: 1) Keadilan Distributif; indikator: Pemberian penghargaan, 2) Keadilan Prosedural; indikator: Merasa dihargai, 3) Keadilan Interaksional; indikator: Dipperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.

### **3. Hubungan Keadilan Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Dilihat dari teori-teori yang di kemukakan oleh para ahli maka terdapat teori penghubung antar keduanya mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah keadilan

---

<sup>31</sup>John A.Wagner dan John R.Hollenbeck, *Organizational Behavior Secuting Competitive Advantage* (New York: Routledge, 2010), h. 162

organisasi. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior*. Gibson et al mengemukakan bahwa:

*When Employees perceive high levels of procedural justice with the organization's resource and allocations decision, they are more likely to : be committed to the organization, be intrinsically motivated, stay with the organization, engage in organizational citizenship behavior, trust their supervisors, apply great effort to their work and perform their job well.*<sup>32</sup>

Berdasarkan definisi diatas menjelaskan bahwa ketika karyawan memandang tingkat tinggi keadilan prosedural dengan sumber daya dan alokasi keputusan organisasi, mereka lebih cenderung berkomitmen untuk organisasi, termotivasi secara intrinsik, tinggal dengan organisasi, terlibat dalam perilaku OCB, percaya supervisor mereka, menerapkan upaya besar untuk pekerjaan mereka

---

<sup>32</sup>James L.Gibson et al, Organization Behavior, Structure, Processes (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 149

dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Lebih lanjut Luthans juga berpendapat bahwa:

*Importantly, meta-analytic result have demonstrated that employee perceptions of distributive justice are related to desirable outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, turnover, and performance.*<sup>33</sup>

Penjelasan konsep di atas menjelaskan yang penting hasil meta-analisis menunjukkan bahwa persepsi karyawan keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku OCB, omset, dan kinerja. Hal yang senada di kemukakan oleh Luthans yaitu:

*Promoting perceptions of procedural justice among employees is important for a number of other reasons. Workers who feel that organizational procedures are much more likely to engage in organizational citizenship behaviors (OCBs) relative to other workers. they will often engage in citizenship behaviors toward their subordinates, who in turn will reciprocate with more OCBs directed toward management—creating a positive, self reinforcing cycle. This can help establish a climate of procedural justice throughout the work unit, which has been shown to promote group performance and reduce absenteeism.*<sup>34</sup>

Berdasarkan penelitian ini ketika suatu organisasi adil dan memiliki keadilan selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan,

---

<sup>33</sup> Luthans, *Op.cit.*, h. 182

<sup>34</sup> Wagner dan Hollenbeck, *Op.cit.*, h. 162

sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan *OCB* di dalam organisasi.

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada seorang karyawan menurut Organ, yaitu: Budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan - bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (*gender*).

##### **a. Budaya dan Iklim Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya *OCB*. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembamgnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, 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.

**b. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*)**

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemampuan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*.

**c. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional**

Persepsi terhadap dukungan organisasional *Organizational Support* dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

**d. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan**

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai predictor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

**e. Masa Kerja**

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap 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 (*Gender*)

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria.<sup>35</sup>

### B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai keadilan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang telah dikemukakan oleh Wagner dan Hollenbeck sebagai berikut:

*According to conceptual model of research, main hypothesis is that there is a positive relationship among employees perceptions of organizational justice and leader-member exchange with organizational citizenship behavior. there is a positive relationship among employees perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior. Also, we used the correlation test to examine the relationship*

---

<sup>35</sup>Organ et al, *op. cit.*, h. 139

*among each dimensions of organizational justice and organizational citizenship behavior.*<sup>36</sup>

Menurut model konseptual penelitian, hipotesis utama adalah bahwa ada hubungan yang positif antara karyawan persepsi organisasi keadilan dan pemimpin-anggota bursa dengan perilaku anggota organisasi. ada hubungan positif antara karyawan persepsi keadilan organisasi dan perilaku anggota organisasi. Juga, kami menggunakan uji korelasi untuk menguji hubungan antara satu sama dimensi keadilan organisasi dan perilaku anggota organisasi. Hal senada juga diungkapkan oleh Luthans yang menyatakan bahwa:

*A number of studies have found a strong relationship between justice and OCBs. It seems that procedural justice affects employees by influencing their perceived organizational support, which in turn prompts them to reciprocate with OCBs, going beyond the formal job requirements.*<sup>37</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa sejumlah studi telah menemukan hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dan OCB. Tampak bahwa keadilan prosedural mempengaruhi pegawai dengan mempengaruhi dukungan organisasi mereka dirasakan, yang selanjutnya mendorong mereka untuk

---

<sup>36</sup>Farzin Farahbod et al, *Organizational citizenship behavior: the role of organizational justice and leader-member exchange* (Islamic Azad University: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.9, 2012), h.900

<sup>37</sup>Luthans, *op. cit.*, h. 150

membalas dengan perilaku *OCB* melampaui persyaratan pekerjaan formal.

### **C. Kerangka Berpikir**

Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi di dalam sebuah perusahaan yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan *profit* perusahaan dalam kurun waktu yang panjang. Perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*. Pembinaan SDM di perusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan perlu diimbangi dengan kemampuan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap perusahaan.

Salah satu alasan yang membuat sumber daya manusia memiliki suatu keunikan tersendiri di samping faktor-faktor lainnya sebagai penunjang. Keberlangsungan sebuah perusahaan karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang berbeda-

beda antara satu orang dengan orang lainnya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud apabila tidak memperhatikan aspek-aspek yang dimiliki sumber daya manusia tersebut, secanggih apapun alat, mesin, dan faktor lain yang tersedia pada perusahaan. Di dalam perusahaan, perbedaan-perbedaan tersebut selayaknya dapat diorganisir agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melewati perubahan pada era globalisasi saat ini.

Proses perubahan perusahaan tentunya akan memberikan dampak pada keadaan lingkungan internal perusahaan. Salah satu nilai terpenting yang harus senantiasa dipertahankan oleh setiap karyawan untuk menghadapi hal ini adalah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjunjung tinggi kerjasama tim. *Organizational citizenship behavior* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu. *OCB* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku *OCB* tidak termasuk ke dalam

persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan.

Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku *OCB* seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan organisasi, dan lain-lain. *OCB* dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *OCB* karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Selanjutnya *OCB* akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi *turnover*, mengurangi tingkat absensi, kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti *OCB* merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap

tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar pada persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan, apabila karyawan merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi, selanjutnya akan menunjukkan perilaku positif dan meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan. Sementara itu, karyawan yang merasa tidak diperlakukan adil oleh perusahaan cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya. Salah satu cara perusahaan untuk dapat memberikan rasa adil kepada karyawannya adalah mengutamakan transparansi dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dalam menentukan beberapa kebijakan perusahaan.



### 2.5 Bagan Kerangka Berpikir

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pendapat yang sudah di jabarkan diatas dan di kerangka berpikir, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut “ terdapat hubungan positif antara keadilan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru di SMA Negeri Kecamatan Cakung Kota Jakarta Timur.