

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Jauh sebelum istilah *Organizational Citizenship Behaviour* ada, Bamard (1938) telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai sikap sukarela dalam bekerja sama (*willingness to cooperate*). Kemudian Katz pada tahun 1964 terlebih dahulu telah mempergunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviours*). Baru kemudian di awal tahun 1980-an, Organ menciptakan istilah *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*. Selanjutnya banyak istilah digunakan untuk menyebut perilaku dalam bekerja ini, termasuk *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, *prosocial organizational behaviour*, *extra role behaviour*, dan *counter role behaviour*. (Van Dyne, 1994 dalam Indi Djastuti et.al, 2008).

Konsep yang berbeda mengenai OCB disampaikan oleh Van Dyne (1994, dalam Indi Djastuti et.al, 2008) yang mendefinisikan OCB sebagai :*"a global concept that contains all positive organizationally relevant behaviors (no matter even if it is an extra or in-role behavior or political behaviors) of individual organization members"*. Konsep ini menjelaskan bahwa OCB merupakan konsep global yang mengandung semua perilaku positif yang relevan dari anggota organisasi. OCB mampu mengatur saling ketergantungan, antara masing-masing anggota unit kerja, sehingga dapat meningkatkan pencapaian hasil yang kolektif;

mengurangi kebutuhan organisasi dalam mengorbankan sumber daya langka dengan fungsi pemeliharaan sederhana, karena mampu membebaskan sumber daya dari produktivitas, dan memperbaiki kemampuan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan pembebasan waktu untuk perencanaan efisiensi yang lebih, penjadwalan, pemecahan masalah dan lain-lain (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 2000 dalam Kim, 2006).

OCB adalah perilaku *extra-role* individu ditempat kerja yang tidak secara langsung atau secara eksplisit disebutkan dalam sistem pengimbalan formal (Organ, 1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002: 505, dalam Marita, tanpa tahun). Karena itu OCB tidak terpisahkan dengan moral dimana individu memilih untuk melakukan perilaku yang dapat berpengaruh baik bagi orang lain.

Menurut Organ (1988, dalam Podsakoff & MacKenzie, 1997) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah tipe special dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui sistem penghargaan formal. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

OCB secara umum melihat seorang pekerja atau karyawan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota dari suatu organisasi) bukan sebagai makhluk individu yang mementingkan kepentingannya sendiri (Borman dan Motowildo 1993, dalam Novliadi 2007).

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa OCB merupakan perilaku *extra-role* anggota organisasi di tempat kerja yang diluar *job description* dalam konteks peraturan perusahaan, sehingga jika perilaku ini tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman, namun sangat menguntungkan perusahaan dan secara eksplisit diakui sistem penghargaan formal.

2. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Organ (1988, dalam Muzamil & Sharan 2011), *Organizational citizenship Behavior* memiliki lima aspek yaitu:

1. *Altruism* (juga disebut perilaku menolong), menggambarkan perilaku menolong yang secara sengaja dilakukan secara spesifik oleh seseorang didalam sebuah organisasi yang berkaitan dengan tugas atau masalah.
2. *Conscientiousness*, berhubungan dengan ketepatan waktu, memiliki kehadiran lebih baik daripada aturan didalam suatu kelompok, dan bijaksana dalam mengikuti peraturan-peraturan perusahaan, (karyawan mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan).
3. *Courtesy*, yaitu menjadi sadar dan hormat pada hak-hak orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

4. *Sportmanship*, berhubungan dengan menghindari keluhan-keluhan, keluhan-keluhan kecil, menggossip, dan membesar-besarkan masalah yang tidak benar. Sehingga lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.
5. *Civic virtue*, adalah partisipasi yang bertanggung jawab pada kehidupan politik di dalam organisasi. Misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

Juga oleh Organ (1990, dalam Podsakoff et.al, 1997) menambahkan dengan (f) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (g) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

William dan Anderson (1991, dalam Lee Hee Ung 2013) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi

keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

Podsakoff et al. (1997) berargumentasi bahwa aspek-aspek *altruism*, *courtesy*, *cheerleading* dan *peacekeeping* dapat digabung menjadi satu aspek yaitu *helping behavior* karena berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam hal mengatasi masalah-masalah kerja di organisasi. Mengacu pada argumentasi tersebut, maka pengukuran OCB dapat dilakukan menggunakan empat aspek saja, yaitu : *helping behavior*, *civic virtue*, *sportsmanship* dan *conscientiousness*. Aspek *helping behavior* dikategorikan sebagai OCB-I dan aspek-aspek *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *conscientiousness* sebagai OCB-O

Organ (1997, dalam Podsakoff et.al, 1997) menyatakan bahwa aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam kategori OCB-I, sementara *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportsmanship* dikategorikan sebagai OCB-O.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis akan mengukur OCB dengan menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Podsakoff et al. (1997), yaitu : *helping behavior*, *civic virtue*, *sportsmanship* dan *conscientiousness*.

3. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah 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

Menurut Organ (1995, dalam Novliadi 2007), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka :

- 1) Merasa puas dengan pekerjaannya.
- 2) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas
- 3) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Konovsky dan Pugh (1994, Niehof and Moorman, 1993; Robinson dan Morrison, 2002; dalam Lee Hee Ung 2013) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan

tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

b. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan factor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

c. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Studi Shore dan Wayne (1993 dalam Lynn Shore & Ted H.Shore 1995) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor *organizational citizenship*

behavior (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan keseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988, dalam Novliadi 2006) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa 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 akan meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

e. Masa kerja

Greenberg dan Baron (2000, dalam Novliadi 2007) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi

akan memiliki keterdekatan dan keikatan 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. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki “investasi” didalamnya.

f. Jenis kelamin (gender)

Konrad et al. (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel dan Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong dari pada pria (Bridges, 1989; George et al. 1998). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

Lovell et al. (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung

menginternalisasi harapan-harapan kelompok dan rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff et al., 2002, dalam Bogler & Somech 2004).

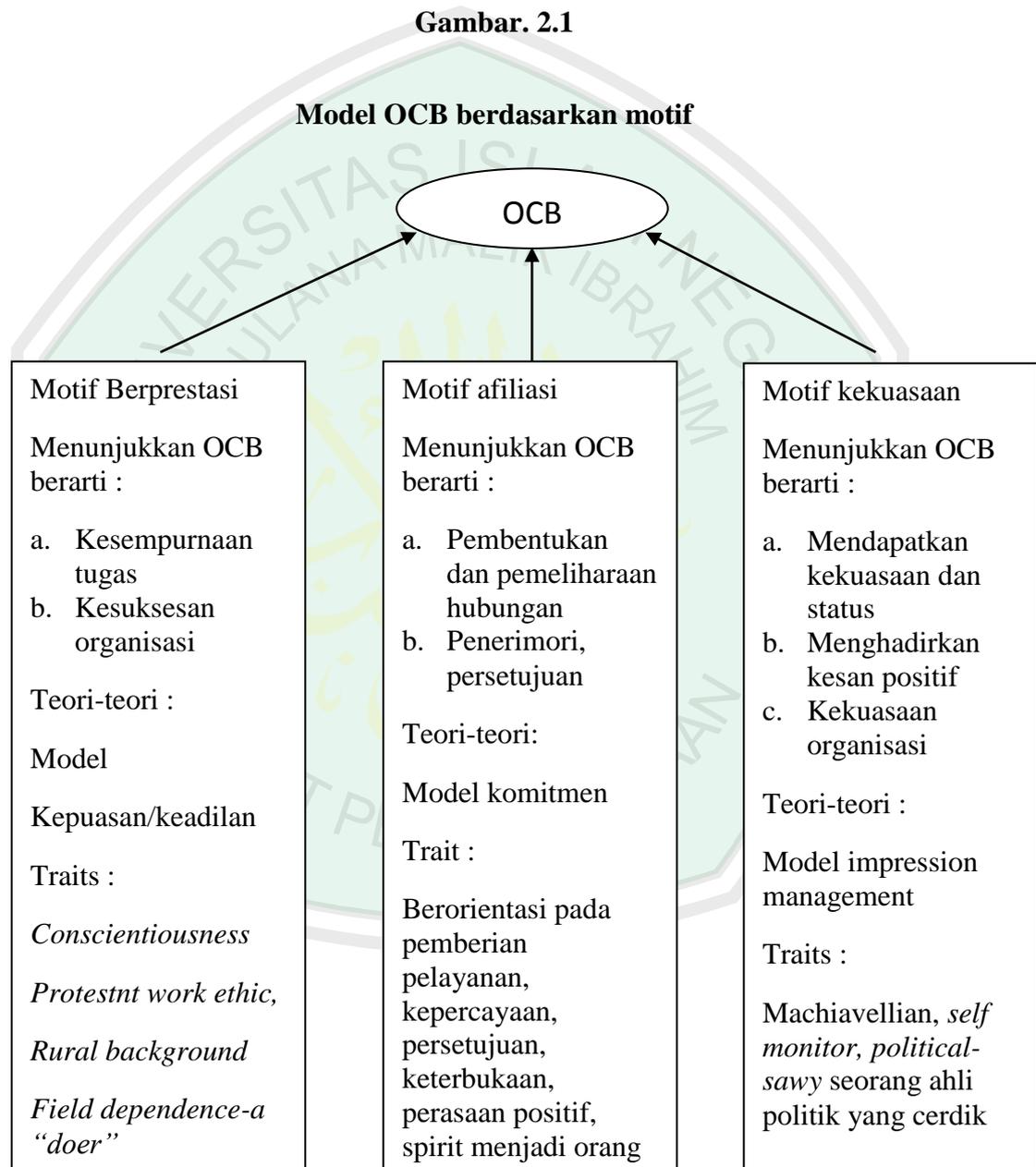
Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim organisasi, Kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin.

4. Motif-Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB ditentukan oleh banyak hal artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi. Menurut McClelland (Hardaningtyas, 2005, p14) manusia memiliki 3 tingkatan motif, yaitu :

- a. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart istimewa (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- b. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- c. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar berikut menunjukkan model OCB didasari oleh suatu motif.



Sumber : Hardaningtyas 2005

Paradigma 1 : OCB dan motif berprestasi

OCB dianggap sebagai alat untuk prestasi tugas. Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh dan berpartisipasi dalam rapat unit . hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

Masyarakat yang berorientasi pada prestasi akan tetap menunjukkan OCB selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada *performance* pribadi masyarakat, tujuan tugas telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Masyarakat yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan *performance* OCB sebagai suatu kontribusi yang baik terhadap unit kerja, membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien (Organ, 1988, dalam Bogler & Somech 2004). Dengan mewujudkan OCB juga mungkin meningkatkan derajat kepuasan intrinsik. Beberapa OCB menolong karyawan lain, bersungguh-sungguh atau loyal dan memberikan ide-ide akan menjadi sangat jelas ketika perilaku-perilaku tersebut dibutuhkan.

Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai antiseden OCB (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, Near 1983; dalam Muzamil & Sharan 2011). Penelitian baru-baru ini berusaha mencermati peran dukungan organisasi sebagai hal yang mendahului OCB secara jelas menggaris bawahi alasan ini (Shore & Liden, 1997, dalam Cropanzano, Randall, Bormann & Borjulin 1999). Karena OCB dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara *job*

performance dan OCB (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Werner, 1994; dalam Muzamil & Sharan 2011).

Paradigma 2 : OCB dan motif Afiliasi

Van Dyne, dkk (1995) menggunakan istilah “afiliasif sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB (O’reilly & Chatman, 1986; William & Anderson, 1991; dalam Bogler & Somech 2004). Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi.

Paradigm 3 : OCB dan Motif Kekuasaan

Individu yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat yang mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Individu yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki *self-monitor* yang lebih tinggi (Schnake, 1991), memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting. Individu yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang “untuk organisasi” selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

5. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan beberapa aspek dalam organisasi, Novliadi (2007) :

a. Keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan

Podsakoff et al. (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok

Dalam penelitiannya, George dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku *altruistic* memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff, et al. (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan *turnover*

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan *turnover* karyawan dilakukan oleh Chen, et al. (1998, dalam Jehad, dkk, 2011). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi.

Dari paparan diatas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat turnover. Karenanya menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya. Salah satunya adalah dengan menganalisis persepsi mereka terhadap dukungan organisasional dan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan yang merupakan faktor mempengaruhinya, untuk keperluan modifikasi intervensi organisasi dan kepemimpinan demi menghasilkan OCB yang tinggi.

6. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dalam Perusahaan

Dari hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsokoff dan McKenzie oleh Podsokoff, dkk, 2000, dalam Hardiningtyas 2005), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya

meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut ditunjukkan karyawan.

b. Seiring dengan berjalanya waktu, perilaku membantu yang menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas manajer

a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

b. Karyawan yang sopan, yang menghindari konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen organisasi secara keseluruhan

a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain.

b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.

- c. Karyawan lama membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
 - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan kelompok. Sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
 5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
 - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

7. *Organizational Citizenship Behavior* dalam Pandangan Islam

OCB merupakan merupakan perilaku *extra-role* anggota organisasi di tempat kerja yang diluar *job description* dalam konteks peraturan perusahaan. Perilaku tersebut muncul pada individu atau karyawan yang memiliki empati, komitmen dan loyalitas kepada perusahaan. Dalam meningkatkan produktivitas kerja dan integritas perusahaan perilaku ini sangat diperlukan, karena dapat membantu perusahaan mencapai tujuan secara optimal.

Efektivitas kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan lancar, karena adanya karyawan yang memiliki OCB. Karyawan sebagai pendorong dalam mencapai tujuan perusahaan perlu untuk berpartisipasi dan menangani strategi

perusahaan, selain itu juga bekerjasama untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dengan penuh tanggung jawab. Dalam aplikasi pelaksanaan strategi organisasi, dibutuhkan perilaku saling tolong menolong, hubungan intrapersonal yang baik, dan ide konstruktif untuk perusahaan.

Secara fitrahnya, manusia di dunia merupakan *zoon politicon* dimana manusia tidak dapat hidup sendiri dan selalu membutuhkan bantuan orang lain. Sehingga konsepsi tersebut mengindikasikan bahwa manusia tidak bisa terlepas dari kerja sama dan gotong royong dengan manusia lainnya untuk kepentingan bersama. Bagi seorang muslim, faktor yang mempengaruhi munculnya OCB didasarkan pada motivasi untuk mendapatkan ridla dari Allah SWT. OCB erat kaitannya dengan *taawun*, *ukhuwah*, dan *mujahadah*. Perilaku-perilaku positif yang dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain untuk mencapai kesejahteraan dan kenyamanan merupakan perilaku yang sangat ditekankan dalam Islam. Sebagaimana tertulis dalam Al Qur'an surat Al Maidah ayat 2 yaitu :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحُلُوا شَعْبِ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا
ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا
تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا
عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang

qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu Telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum Karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.

Kemudian dalam surat Al-Maidah ayat 80 sebagai berikut :

تَرَىٰ كَثِيرًا مِّنْهُمْ يَتَوَلَّوْنَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَبِئْسَ مَا قَدَّمَتْ لَهُمْ أَنفُسُهُمْ أَنْ
سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَفِي الْعَذَابِ هُمْ خَالِدُونَ ﴿٨٠﴾

Artinya : “kamu melihat kebanyakan dari mereka tolong menolong dengan orang-orang kafir (musyrik). Sesungguhnya amat buruklah apa yang mereka sediakan untuk diri mereka, yaitu kemurkaan Allah kepada mereka, dan mereka akan kekal dalam siksaan” (QS. Al Maidah 80).

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa tolong menolong, gotong royong dan kerjasama dalam kebaikan sangat dianjurkan. Hal ini karena manusia merupakan makhluk sosial yang dalam kehidupannya selalu membutuhkan orang lain, baik di rumah ataupun di tempat kerja (perusahaan). Perusahaan menuntut pegawai bekerja secara profesional serta meningkatkan kinerja organisai. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan kerjasama. Karena kemampuan tanpa didukung kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun. Kemauan karyawan

untuk berpartisipasi dalam perusahaan, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam perusahaan bersangkutan.

Sebagai makhluk sosial, manusia juga dianjurkan untuk menjaga hubungan dengan sesamanya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al hujurat ayat 10 :

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾

Artinya : “orang-orang yang beriman itu sesungguhnya bersaudara, sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapatkan rahmat”.

Ayat tersebut diatas memberikan gambaran bahwa sudah seharusnya sesama manusia saling memahami, berinteraksi dengan baik dan bekerjasama dalam kebaikan. Sehingga, apabila terdapat permasalahan bisa diselesaikan secara kekeluargaan dan tali silaturahmi tetap terjaga. Dalam konteks perusahaan, untuk menjaga hubungan intrapersonal antar karyawan diperlukan perilaku sukarela (OCB) untuk mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi sumber daya manusia. Perilaku tersebut meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan bisnis dan menjadi dasar efektif untuk aktivitas koordinasi antara anggota tim dan antar kelompok kerja.

Dari beberapa ayat dan hadist diatas maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku positif dengan melakukan pekerjaan diluar *job descriptionnya*. Sehingga menunjukkan loyalitas dan *sense of belonging* yang

tinggi kepada perusahaan, hal ini dapat menguntungkan perusahaan. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

B. Kepercayaan Organisasi

1. Pengertian Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi (Wirawan, 2007; dalam Nandania 2012). Kepercayaan (*trust*) didefinisikan sebagai keyakinan timbal balik pada niat dan perilaku orang lain (Kreither dan Kinicki, 2005)

Fukuyama (1995) menyatakan kepercayaan sebagai sesuatu yang amat besar dan sangat bermanfaat bagi penciptaan tatanan ekonomi unggul. Digambarkannya kepercayaan sebagai harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas yang didasarkan pada norma-norma yang dianut bersama-sama oleh anggota masyarakat. Norma-norma tersebut dapat berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur, seperti hakekat Tuhan atau keadilan ataupun norma-norma sekuler seperti standar professional dan kode etik perilaku.

Woolcok (1998) mendefinisikan kepercayaan sebagai rasa saling mempercayai antar individu dan antar kelompok didalam suatu masyarakat atau bangsa tersebut. Kemudian Dasgupta dan Ismail (2000) juga memberikan definisi

tentang kepercayaan sebagai daya atau semangat kemanusiaan yang jujur (*altruism*), berupa keinginan masyarakat untuk saling menghormati, mencintai dan memperhatikan antar sesama manusia. Sedangkan Johnson & Johnson (1997) mengatakan bahwa kepercayaan merupakan aspek dalam suatu hubungan dan secara terus menerus berubah. Dan menurut Johnson (2006), kepercayaan adalah dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan intrapersonal.

Menurut Zalabak et al, yang dikutip oleh Debora (2006) Kepercayaan organisasional terjadi pada beberapa level (individu, kelompok, institusi) dan memiliki sifat-sifat: 1) berakar pada budaya organisasi, yang berarti bahwa kepercayaan terikat erat pada nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan dari budaya organisasi, 2) berbasis komunikasi, yang berarti bahwa kepercayaan adalah keluaran dari perilaku komunikasi, seperti misalnya menyediakan informasi yang akurat, memberikan penjelasan-penjelasan mengenai keputusan-keputusan dan menunjukkan keterbukaan, 3) bersifat dinamis, yang berarti bahwa kepercayaan mengalami perubahan secara konstan ketika ia berdaur melalui fase-fase pembangunan, menjadi stabil, dan menjadi larut, 4) bersifat multidimensional, yang berarti kepercayaan terdiri dari banyak faktor pada tingkat kognitif, emosional, dan perilaku, di mana ketiganya mempengaruhi persepsi seseorang atas kepercayaan.

Sedangkan Cummings dan Bromiley, yang dikutip oleh Altuntas dan Baykal (2010) berpendapat, kepercayaan organisasi adalah keyakinan dari individu atau kelompok secara keseluruhan bahwa individu atau organisasi akan melakukan segala upaya, baik *explicit* maupun tersirat, dengan itikad baik untuk

bertindak sesuai dengan komitmen, bahwa kejujuran dalam hubungan akan memastikan konsekuensi dari komitmen, dan bahwa orang-orang yang terlibat tidak akan berusaha untuk mengambil keuntungan dari orang lain bahkan jika mereka memiliki kesempatan.

Menurut Yucel (2006, p4) Kepercayaan Organisasi adalah harapan individu, kelompok, atau organisasi, di mana mereka berada dalam interaksi timbal balik bahwa mereka akan membuat keputusan yang etis dan akan mengembangkan perilaku yang didasarkan pada prinsip-prinsip etika. Istilah lainnya menurut Demircan dan Ceylan yang dikutip oleh Altuntas dan Baykal (2010), Kepercayaan Organisasi adalah di mana pegawai merasa mendapatkan dukungan yang ditawarkan oleh organisasi kepada dirinya, dan rasa percaya diri dalam pemimpin maupun karyawan bahwa mereka telah jujur dan konsisten dengan kata-kata mereka.

Menurut Roussesau (dalam Saepung dkk, tanpa tahun) suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan atau tujuan dari orang lain. Menurut Robinson (dalam Lendra dan Andi, 2006) menyatakan bahwa kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Kemudian Blau (dalam Nielsen, 2006) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai suatu yang esensial dan

merupakan salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Shockley Zalabak, (dalam Tarigan 2012), kepercayaan (*trust*) adalah pengharapan positif yang dimiliki individu mengenai tujuan dan perilaku dari anggota kelompok yang lain berdasarkan peraturan organisasi, pengalaman dan saling ketergantungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Whittener (dalam Weils & Klipnis, 2011) yang menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) melibatkan level ketergantungan pada pihak lain sehingga *outcome* seseorang dipengaruhi tindakan orang lain. Deutsch (dalam Djati & Erna 2004) mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan suatu pihak akan menemukan apa yang diinginkan dari pihak lain bukan apa yang ditakutkan dari pihak lain.

Mayer, Davis dan Schoorman (dalam Djati & Erna 2004) setuju bahwa kepercayaan adalah kesediaan atau kemauan satu pihak untuk menerima aksi pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain tersebut akan mengerjakan satu aksi tertentu yang paling penting bagi pihak pemberi kepercayaan (*trustor*) tanpa melihat kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi kepercayaan diatas maka dapat diambil pemahaman bahwa kepercayaan organisasi adalah suatu dukungan dan bentuk pengharapan positif yang diberikan oleh pemimpin dan seluruh anggota organisasi terhadap tugas karyawan, untuk memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawannya sehingga menimbulkan hubungan yang harmonis demi mencapai tujuan organisasi.

2. Tingkatan Kepercayaan Organisasi

Menurut Quinhong Fu (2004, dalam Nandania 2012) yang merujuk pada beberapa pandangan sosiolog, pada dasarnya kepercayaan dapat dibagi menjadi 3 tingkatan, yaitu :

a. Tingkatan Individual

Kepercayaan pada tingkatan individual merupakan kekayaan batin, norma, dan nilai individu yang merupakan variabel personal dan sekaligus sebagai karakteristik individu. Merujuk Nahapiet dan Ghoshal (1998), pada tingkatan individual kepercayaan bersumber dari nilai-nilai, diantaranya dari agama yang dianut, kompetensi seseorang dan keterbukaan yang telah menjadi norma di masyarakat dan diyakini oleh seseorang.

b. Tingkatan relasi sosial

Kepercayaan didalam tingkatan relasi sosial, merupakan atribut kolektif untuk mencapai tujuan kelompok yang didasari semangat *altruism*, *social reciprocity* dan manusia sebagai makhluk sosial. Mengikuti Coleman (1999) pada tingkatan relasi sosial sumber kepercayaan berasal dari norma sosial yang memang telah melekat pada struktur sosial komunitas (masyarakat/bangsa/organisasi) yang diikat dengan nilai-nilai budaya. Hal ini terutama berkaitan dengan kepatuhan anggota komunitas terhadap berbagai kewajiban bersama yang telah menjadi kesepakatan tidak tertulis pada komunitas tersebut.

c. Tingkatan sistem sosial

Kepercayaan pada tingkatan sistem sosial, merupakan nilai publik komunitas atau masyarakat atau bangsa yang perkembangannya difasilitasi oleh sistem sosial yang ada, dimana didasari pada nilai-nilai budaya unggul. Menurut Putnam (1993) di tingkat sistem sosial kepercayaan bersumber dari karakteristik sistem sosial tersebut yang memberi nilai tinggi pada tanggung jawab sosial setiap anggota komunitas (masyarakat/bangsa/organisasi).

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dipahami bahwa tingkatan kepercayaan organisasi ada tiga, yaitu tingkatan individual, tingkatan relasi sosial dan tingkatan sistem sosial.

3. Jenis Kepercayaan Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008) terdapat 3 jenis *trust* dalam hubungan *organizational*. Diantaranya :

a. *Deterrence-Based Trust*

Deterrence-Based Trust merupakan salah satu jenis *trust* yang paling mudah hilang, hanya dengan sekali melakukan kesalahan atau tidak konsisten, dapat menghilangkan *trust* yang dimiliki. *Trust* jenis ini didasarkan pada rasa takut akan hukuman dan konsekuensi yang akan timbul apabila *trust* tersebut tidak dijalankan dengan baik. Setiap hubungan sosial biasanya akan diawali dengan *deterrence-based trust*.

b. *Knowledge-Based Trust*

Kebanyakan *trust* yang dimiliki dalam hubungan *organizational* adalah *Knowledge-Based Trust* yaitu salah satu jenis *trust* yang didasarkan pada pengalaman interaksi di masa lalu. *Knowledge-Based Trust* muncul dengan didasarkan pada informasi yang cukup dan akurat tentang seseorang sehingga mampu untuk melakukan prediksi terhadap seseorang tersebut, dan *trust* ini akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu. *Trust* jenis ini tidak akan rusak karena suatu perilaku yang tidak konsisten. Hal ini bisa terjadi apabila mampu memberikan argumentasi yang masuk akal terkait kesalahan yang diperbuatnya tersebut. Sehingga, kedua belah pihak akan memiliki suatu hubungan yang baik kembali seperti semula.

c. *Identification-Based Trust*

Trust jenis ini merupakan *trust* level tertinggi yang ditandai dengan adanya ikatan emosional antara kedua belah pihak. Pihak yang satu dapat mewakili pihak yang lain dalam hubungan transaksi yang bersifat interpersonal. *Trust* jenis ini muncul karena kedua belah pihak saling mengerti, memahami dan menghargai kebutuhan serta keinginan masing-masing. Kontrol dalam hubungan seperti ini sangat minimal karena kontrol dianggap sebagai keraguan terhadap rasa kesetiaan salah satu pihak.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dipahami bahwa ada tiga jenis kepercayaan organisasi *Deterrence-Based Trust*, *Knowledge-Based Trust* dan *Identification-Based Trust*.

4. Aspek-aspek Kepercayaan Organisasi

Menurut Johnson & Johnson (1997), tingkat *trust* dalam kelompok dapat berubah sesuai dengan kemampuan dan kemauan setiap anggota untuk dapat percaya (*trust*) dan dapat dipercaya (*trustworthy*).

Aspek-aspek *trust* meliputi :

a. Keterbukaan

Membagi informasi, ide-ide, pemikiran, perasaan dan reaksi terhadap isu-isu yang terjadi dalam kelompok.

b. Berbagi

Menawarkan bantuan material dan sumber daya kepada orang lain dalam kelompok dengan tujuan untuk membantu mereka memajukan kelompok menuju penyelesaian masalah.

Aspek-aspek *trustworthy* meliputi :

a. Penerimaan

Komunikas penuh penghargaan terhadap orang lain dan kontribusinya kepada pekerjaan kelompok.

b. Dukungan

Komunikasi dengan orang lain yang diketahui kemampuannya dan percaya bahwa dia mempunyai kapabilitas yang dibutuhkannya untuk mengatur situasi yang dihadapinya secara produktif.

c. Tujuan kerjasama

Pengharapan bahwa seseorang dapat bekerjasama dan bahwa setiap anggota lain dalam anggota kelompok juga dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil pemahaman bahwa kepercayaan memiliki aspek-aspek yakni keterbukaan, berbagai, penerimaan, dukungan dan kerjasama.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan Organisasi

Menurut Busch dan Hantusch (dalam Purnomo, 2007) terdapat beberapa hambatan dalam *trust-building process* yang bisa ditemukan dalam organisasi:

- a. Interaksi masa lalu. Pengalaman interaksi yang buruk pada masa lalu akan menyebabkan kedua belah pihak saling berprasangka dan berpikir bahwa pihak lain tersebut tidak bisa dipercaya sepenuhnya.
- b. Kategorisasi sosial (*Social Categorization*). Individu akan cenderung mengkategorikan orang lain apabila dia tidak memiliki informasi yang cukup tentang orang tersebut. Kategorisasi tersebut bisa berdasarkan jenis kelamin, ras, profesi, jabatan dan sebagainya. Kategorisasi ini dibuat untuk menyederhanakan proses membuat keputusan. Dalam kehidupan berorganisasi, seseorang cenderung untuk mengkategorikan orang lain berdasarkan pada kategori tertentu, seperti kategori ini merupakan anggota dari buruh, staf, manager, kontraktor dan sebagainya. Sebagai

konsekuensinya, mereka akan menilai anggota *outgroup* sebagai orang yang kurang bisa dipercaya, tidak terbuka dan tidak jujur.

- c. Generalisasi dan model peran. Individu cenderung menggeneralisasikan perbuatan seseorang dengan perbuatan keseluruhan anggota kelompoknya. Misalnya, apabila seorang karyawan berlaku tidak jujur terhadap atasannya, maka atasannya akan menilai semua karyawan tidak jujur. Demikian juga dengan model peran, apabila kelakuan seorang atasan buruk, maka semua bawahannya akan dinilai berkelakuan buruk juga, karena meniru perilaku atasannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi kepercayaan organisasi adalah interaksi masa lalu, kategori sosial, dan generalisasi dan model peran.

6. Upaya Membangun Kepercayaan Organisasi

Fernando Bartolome (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) yang merupakan seorang professor/konsultan manajemen, memberikan dan menjaga kepercayaan, diantaranya sebagai berikut :

- a. Komunikasi

Menjaga agar anggota tim dan para karyawan mendapatkan informasi dengan menjelaskan kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan serta memberikan umpan balik yang akurat.

b. Dukungan

Selalu bersedia dan mau didekati. Memberikan bantuan, saran, nasehat, dan dukungan ide-ide anggota tim.

c. Rasa hormat

Delegasi dalam bentuk kewenangan pembuatan keputusan yang sebenarnya, merupakan ekspresi terpenting dari penghormatan manajerial. Secara aktif mendengarkan ide-ide orang lain adalah ekspresi terpenting kedua.

d. Keadilan

Cepat dalam memberikan pujian dan pengakuan kepada mereka yang berhak mendapatkannya.

e. Dapat diprediksi

Semua orang menginginkan sesuatu yang bisa diprediksi. Ketidakjujuran terjadi karena tidak mampu memprediksi sikap orang tersebut. Pikirkanlah tentang nilai dan kepercayaan yang dimiliki, kemudian biarkanlah.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa upaya membangun kepercayaan organisasi yaitu komunikasi, dukungan, rasa hormat, keadilan dan dapat diprediksi.

7. Kepercayaan Organisasi dalam Pandangan Islam

Kepercayaan merupakan daya atau semangat kemanusiaan yang jujur (*altruism*), berupa keinginan masyarakat untuk saling menghormati, mencintai

dan memperhatikan antar sesama manusia. Kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan

Dalam Islam kepercayaan disebut dengan amanah. Pada dasarnya manusia sejak lahir sudah di beri kepercayaan oleh Allah SWT untuk menjadi hamba dan khalifah-Nya di muka bumi. Dalam penelitian ini akan dibahas terkait kepercayaan atau amanah yang Allah berikan, karena kepercayaan sangat erat hubungannya dengan hal-hal yang memiliki hubungan dengan sosial.

Tugas-tugas kekhalifahan yang Allah berikan adalah menjadi wakil Allah di muka bumi. Kehidupan manusia yang penuh dengan keharmonisan dalam hubungan intrapersonal tidak serta merta terjadi, namun karena kehendak-Nya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al Baqorah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ



Artinya :”Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata :”mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah. Padahal kami senantiasanya bertasbih dengan memuji Engkau dan

mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Kemudian dalam surat Shad ayat 26 sebagai berikut :

يٰۤاٰدٰوٰدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحِمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya :”Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa Allah mengajarkan untuk memberikan amanah. Amanah sangat berkaitan dengan akhlak yang lain, seperti kejujuran, kesabaran, atau keberanian. Karena untuk menjalankan amanah, perlu keberanian yang tegas. Amanah sebagai salah satu unsur dalam Islam, membuktikan bahwa salah satu fungsi agama adalah memberikan nilai pada kehidupan. Islam mengajarkan bahwa tidak ada iman bagi orang yang tidak amanah dan tak ada agama bagi orang yang tak berjanji. Ini berarti amanah adalah bagian dari iman. Sehingga mereka yang tidak menjaga amanah, termasuk pada golongan orang-orang yang tidak beriman.

Lebih lanjut, berbicara amanah atau kepercayaan juga merujuk pada golongan manusia yang termasuk para pemimpin. Bagaimanapun juga, kita semua

merupakan pemimpin, setidaknya bagi diri sendiri, keluarga dan tempat bekerja (perusahaan). Kepercayaan sangat penting dalam hubungan sosial, dengan adanya kepercayaan antara satu dengan yang lain khususnya dalam perusahaan akan meningkatkan rasa kepedulian, keterbukaan dan rasa berbagi. Sehingga akan saling menguntungkan antara individu dan perusahaan. Kepercayaan menurut Robbinson (dalam Lendra dan Andi 2006) adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi dan keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Hal ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Muhammad Ra'syid Ridha mengatakan bahwa amanah adalah kepercayaan yang diamanatkan kepada orang lain sehingga muncul ketenangan hati tanpa kekhawatiran sama sekali.

Manusia diperintah oleh Allah untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya., hal ini berkaitan dengan tatanan berinteraksi sosial atau *hablun min al-nas*. Sebagaimana dalam firman Allah surat An-nisa ayat 58 :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya :”Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu (apabila) menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adilmemberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”.

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa pentingnya amanat karena amanah adalah modal utama untuk terciptanya kondisi damai dan stabilitas di tengah

masyarakat, amanah sebagai landasan moral dan etika dalam bermumalah dan berinteraksi sosial. Sifat dan sikap amanah harus menjadi kepribadian atau sikap mental setiap individu dalam komunitas masyarakat agar tercipta harmonisasi hubungan dalam setiap gerak langkah kehidupan. Dengan memiliki sikap mental yang amanah akan terjalin sikap saling percaya, positif thinking, jujur dan transparan dalam seluruh aktifitas kehidupan yang pada akhirnya akan terbentuk model masyarakat yang ideal yaitu masyarakat aman, damai dan sejahtera

Dengan demikian, uraian diatas menunjukkan *urgenitas* keercayaan dalam sebuah lingkungan perusahaan. Konteks kepercayaan melibatkan rasa kepercayaan kelompok bahwa organisasi mereka berniat untuk memperlakukan karyawan secara wajar dan dengan rasa hormat. Apabila kepercayaan tersebut ada dalam interaksi di perusahaan, maka akan terjalin suatu hubungan yang harmonis antar karyawan dan perusahaan sehingga dapat mengembangkan informasi dan karya-karya yang konstruktif dan dinamis untuk kemajuan perusahaan. Hubungan kerja dengan kepercayaan yang tinggi dan konsisten akan merangsang loyalitas dari masing-masing pihak untuk berkontribusi dengan sepenuh hati demi kepentingan organisasi.

C. Peran Kepercayaan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi merupakan sumber daya penggerak sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sekumpulan individu-individu yang saling

bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dalam mencapai tujuan selalu mempunyai strategi-strategi. Hubungan yang harmonis antar karyawan menjadi faktor kunci dalam pelaksanaan strategi tersebut. Dalam situasi tersebut, hubungan kepercayaan dalam organisasi perlu ditekankan diantara para karyawan.

Lewis (1992, dalam Chu dkk., 2011; dalam Faza 2013) mencetak bahwa kegagalan dalam menjalankan strategi organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor diantaranya adalah adanya masalah yang belum terselesaikan, kurangnya pemahaman dan hubungan yang mengecewakan akan mengakibatkan munculnya ketidakpercayaan diantara anggota organisasi.

Banyak hal yang menunjukkan kurangnya kepercayaan dalam organisasi seperti kurangnya rasa hormat yang ditunjukkan oleh karyawan pada level atas, rendahnya informasi yang diberikan pada karyawan di level bawah, sedikitnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan, serta rendahnya motivasi dalam melakukan pekerjaan (Boe, 2002). Kepercayaan akan memfasilitasi adanya komunikasi yang baik. Tanpa adanya kepercayaan, lingkungan kerja akan penuh dengan konflik.

Ketika kepercayaan hadir dalam organisasi, tingkat kepuasan kerja dan produktivitas akan cenderung lebih meningkat diantara karyawan, sementara *tim building* terbukti akan menjadi lebih efektif (Communication World, 2003, dalam Vineburgh, 2010, dalam Faza 2013). Kepercayaan merupakan konsep yang memfokuskan diri pada masa depan, yang memberikan suatu jaminan bahwa

partner termotivasi untuk tidak beralih dalam konteks pertukaran dengan pihak lain (Gurviez dan Korchia, 2003; dalam Djati & Erna 2004).

Kepercayaan merupakan variabel kunci dalam jaringan pertukaran antara perusahaan dengan mitra-mitranya (Morgant & Hunt,1994). Secara psikologi kepercayaan merupakan suatu keyakinan dan kemauan atau dapat juga disebut sebagai kecenderungan perilaku (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992 dalam Delgado-Ballester et al., 2003; dalam Djati & Erna 2004)

Dalam bukunya, De Janasz dkk (2012, dalam Faza 2013) mengatakan bahwa kepercayaan organisasi merupakan sebuah fondasi penting dalam lingkungan kerja yang sehat. Tanpa adanya kepercayaan organisasi, karyawan akan berfokus pada *self protection* yang akan melemahkan keinginan untuk menjadi kooperatif dan kolaboratif, merusak motivasi dan menggagalkan produktivitas dan inovasi dalam bekerja.

Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka akan merasakan kepercayaan yang lebih besar terhadap manajemen puncak dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Hubungan antara penyelia dan karyawannya dan bagaimana pengaruh tingkat kepercayaan dalam unit kerja mereka sebagai satu kesatuan (Whitener, Brodt, Korsgaard dan Werner, 1998; dalam Barbara Weich, tanpa tahun) dan cenderung tidak meninggalkan organisasi (Allen et al. 2002, dalam Jihad, dkk, 2011). Komitmen organisasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang melebihi dari persyaratan formal organisasi, lebih kooperatif dengan sesama anggota organisasi

dan kelompok kerja, lebih *respect* untuk membantu yang lain, yang kesemuanya lebih didorong oleh keinginan pribadi, tidak terkait langsung dengan sistem *reward* organisasi. Perilaku yang demikian sering disebutnya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ, 1988; Bienstock *et al.*, 2003; Castro *et al.*, 2004; Appelbaum *et al.*, 2004', Chan, 2006; Foote *et al.*, 2005, dalam Andi Sularso 2012).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) penting karena dapat membantu organisasi untuk beroperasi secara efisien dan lebih lanjut memenangkan keuntungan kompetitif (Farh, dkk, 2009, dalam Jiao & Timoty, 2009), juga mampu meningkatkan kinerja organisasi, dikarenakan OCB mampu menjadi pelumas dalam mesin sosial di organisasi (Boorman & Motowidlo, 1993, dalam Novliadi, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Podsokaff, dkk (2000, dalam Jihad, dkk 2011), menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara OCB dengan produktivitas organisasi. Diketahui OCB mampu memfasilitasi tercapainya efektifitas, efisiensi dan kesuksesan organisasi karena beberapa perilaku OCB mampu menghemat sumber daya yang langka, memungkinkan manajer untuk menghabiskan waktunya pada aktivitas yang lebih produktif dan meningkatkan produktivitas organisasi (Organ, dkk, 2006). Dengan adanya OCB perselisihan dapat berkurang, interaksi sosial antar karyawan menjadi lebih lancar, dan meningkatkan efektifitas organisasi yang pada akhirnya mampu menjadikan lingkungan di tempat kerja menjadi lebih baik (Bolman & Motowidlo, 1993, dalam Novliadi, 2007).

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku karyawan yang lebih didasarkan atas kebebasan individu dalam berinisiatif, lebih kooperatif dengan yang lain, tidak berkaitan langsung dengan *reward system* perusahaan, namun mampu memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi perusahaan dalam mengoptimalkan fungsional organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika perusahaan mampu menumbuhkembangkan perilaku tersebut, maka akan dapat menjadi suatu kekuatan internal yang besar, sebagai modal untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih berkelanjutan. Mowday *et al.*, (1999, 1982, dalam Andi Sularso 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh peluang karier dan kepercayaan.

Kepercayaan terhadap organisasi juga secara empiris dinyatakan sebagai variabel perantara dari kepercayaan terhadap intensi untuk bertindak atau hasilnya. Wong *et al.* (2002, dalam Dyah Ayu 2011) menyakinkan bahwa kepercayaan terhadap supervisor secara signifikan sebagai perantara hubungan antara persepsi terhadap keadilan dan *organizational citizen behavior* (OCB). Pendapat tersebut sesuai teori pertukaran sosial dari Blau (1964, dalam Nielsen 2006) dan teori dari norma timbal balik dari Gouldner (1960, dalam Nielsen 2006), karyawan cenderung untuk bertukar dan membalas dengan sikap yang positif seperti kepercayaan yang lebih tinggi dan komitmen terhadap organisasi ketika pengharapan mereka dan kebutuhannya telah dipenuhi oleh organisasi.

Park *et al.*, (2005, dalam Andi Sularso 2012) juga menyatakan bahwa *trust*, yang salah satu indikatornya adalah persepsi *co-worker* bahwa anggota timnya memiliki *skill* yang tinggi, secara signifikan berhubungan dengan

komitmen mereka pada organisasi. Pengaruh kepercayaan terhadap OCB. rasa saling percaya merupakan elemen utama dalam interaksi sosial. Kejujuran, ketulusan dan rasa saling percaya di antara para anggota organisasi menumbuhkan sikap saling terbuka dalam komunikasi, rasa kebersamaan serta kerelaan untuk saling membantu. Dengan prinsip keberhasilan kelompok adalah keberhasilan bersama, dan sebaliknya kegagalan kelompok adalah kegagalan bersama, mereka akan berusaha untuk menghindari diri dari beragam konflik di antara mereka jika dipandang tidak banyak membawa manfaat. Kesadaran dan kerelaan untuk saling membantu, sportivitas dalam keberhasilan tim kerja, serta menghindarkan diri dari konflik-konflik yang tidak perlu adalah sebagian dari manifestasi OCB. Jadi kepercayaan dapat mempengaruhi OCB karyawan.

Hasil penelitian lain yang menunjukkan bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap OCB, di antaranya yang dilakukan oleh Appelbaum *et al.* (2004) dan Ozag (2006). Appelbaum *et al.* (2004, dalam Andi Sularso 2012) menjelaskan bahwa kepercayaan sebagai suatu keyakinan ekspektasi positif yang dimiliki oleh seseorang, bahwa orang lain tidak akan melakukan sesuatu kata-kata, tindakan, atau keputusan-keputusan, yang bersifat oportunistik, memiliki pengaruh yang lemah terhadap keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Menurutnya, rasa kepercayaan yang tumbuh di antara para karyawan, sebagai *work environment* lebih banyak berpengaruh pada bagaimana setiap karyawan berperilaku.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Ozag (2006, dalam Andi Sularso 2012), bahwa karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda berdasarkan

stimulan-stimulan yang dihadapinya, termasuk di dalamnya adalah bagaimana sikap keterbukaan dan saling percaya di antara anggota organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, semakin tinggi kepercayaan organisasi maka semakin tinggi pula OCB karyawan.

D. Hipotesis penelitian

Hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto,2002:64) dari uraian diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H_a : ada peran kepercayaan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Gambar 2.2

Model Hipotesis

