

**2018**

RINA  
ANINDITA

MAGISTER  
ADMINISTRASI  
RUMAH SAKIT

**MODUL PEMBELAJARAN ONLINE :  
ARS105  
MANAJEMEN SDM RUMAH SAKIT**

Modul ini berisi materi online untuk Mata Kuliah Manajemen SDM RS bagi Mahasiswa Program Studi MARS di Universitas Esa Unggul

**BAB 2**  
**MENURUNKAN STRES KERJA**  
**DAN**  
**MENUMBUHKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***  
**(MATERI ONLINE 2)**

**TUJUAN PEMBELAJARAN**

Diharapkan setelah membaca materi ini, mahasiswa :

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan stres kerja
2. Mampu mengidentifikasi karyawan yang mengalami stres kerja
3. Mampu mengetahui faktor-faktor yang menimbulkan stres kerja
4. Memahami apa yang dimaksud dengan Organizational citizenship behavior
5. Mampu mengukur tingkat Organizational citizenship behavior dalam organisasi
6. Mampu menumbuhkan tingkat organizational citizenship behavior karyawan dalam organisasi

**A. STRES KERJA**

**Pengertian Stres**

Rehman, et. al (dalam Utami dan Suana, 2015) mendefinisikan stres sebagai "suatu situasi dimana akan memaksa seseorang untuk melakukan penyimpangan dari fungsi normal" dikarenakan perubahan yang mengganggu atau meningkatkan kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga seseorang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Selaras dengan Cummings dan Worley (2005) yang mengartikan *stress* adalah sesuatu yang mengacu pada reaksi terhadap lingkungan, yang melibatkan respon fisiologis dan psikologis terhadap kondisi lingkungan, yang menyebabkan orang untuk berubah atau menyesuaikan dengan perilakunya.

Stres menurut Robbins (2003) adalah suatu kondisi yang dinamik di mana seseorang dihadapkan dengan kesempatan, permintaan, atau sumber yang berhubungan dengan apa yang diinginkan oleh individu tersebut dan dimana hasilnya adalah merasa sama-sama tidak pasti dan penting. Tiga kategori potensi pemicu stres (stressor) yaitu :

- a. Ketidakpastian

lingkungan mempengaruhi dalam perencanaan struktur organisasi, dan individu. Ketidakpastian mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

b. Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

c. Individu

Kondisi dan kepribadian individu menentukan rentan atau tidaknya individu mengalami stres.

Sehingga dapat disimpulkan dari definisi diatas bahwa stres adalah suatu kondisi dengan respon yang dialami seorang individu dalam memenuhi tuntutan individu lain dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang dihadapi individu tersebut.

### **Pengertian Stres Kerja**

Alves (2005) dalam penelitiannya menyatakan stres kerja dapat didefinisikan sebagai respon fisik dan emosional yang terjadi ketika kemampuan dan sumber daya karyawan tidak dapat diatasi dengan tuntutan dan kebutuhan dari pekerjaan mereka. Dalam penelitian lain mengartikan bahwa stres kerja adalah sesuatu mengenai lingkungan kerja atau sifat pekerjaan itu sendiri yang menyebabkan stres yang dirasakan oleh individu (Bokti dan Mansor, 2009).

Sedangkan Vigoda (dalam Wibowo, et.al 2015) berpendapat bahwa stres kerja didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan pekerjaan (job requirement) termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik. Velnampy dan Aravinthan (2013) menyatakan bahwa stres kerja adalah pola emosional perilaku kognitif dan reaksi psikologis terhadap aspek yang merugikan dan berbahaya dari setiap pekerjaan, organisasi kerja dan lingkungan kerja. Lalu menurut Luthans (2006), stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau

kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang.

Berdasarkan beberapa definisi dapat suatu pemahaman bahwa stres kerja adalah respon negatif dari diri seseorang yang diakibatkan oleh lingkungan pekerjaannya yang dapat berupa beban pekerjaan itu sendiri maupun situasi tempat kerja.

### **Dimensi Stres Kerja**

Stress pada pekerjaan dapat diukur dengan beberapa dimensi yaitu menurut Leung dalam Wibowo, et. al (2015) ada enam indikator stres kerja yang meliputi :

1. perilaku pribadi, yaitu keadaan atau aktifitas dari karyawan itu sendiri di dalam organisasi.
2. Dukungan sosial, yaitu dukungan dari dalam organisasi maupun dukungan dari luar organisasi.
3. Konflik peran, yaitu kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua konsekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.
4. Lingkungan buruk, yaitu keadaan disekitar organisasi terutama di dalam ruang kerja.
5. Beban kerja, yaitu keadaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.
6. Situasi rumah dan pekerjaan, yaitu kondisi antara keadaan di rumah tangga dengan keadaan yang ada di perusahaan.

### **Perlunya Pengetahuan Stres Kerja dalam Organisasi**

Menurut Nimran (dalam Siregar, 2006 : 17), ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan sebuah organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini. Diantaranya adalah:

1. Masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini sering dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.
2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya.

3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.
4. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
5. Di zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini menuntut manusia untuk mempunyai kinerja yang lebih baik. Peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah sehingga menuntut energi karyawan lebih besar dari sebelumnya. Dampak dari fenomena ini adalah stres kerja yang meningkat.

### **Strategi Manajemen Stres**

Dalam mengatasi stress pada setiap individu berbeda satu dengan yang lainnya, karena setiap individu memiliki tingkatan stres yang berbeda-beda dan hanya individu itu sendiri yang mengetahui seberapa besar stres yang dialaminya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) dalam menghadapi stres terdapat tiga strategi, yaitu:

1. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres  
Melakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang positif dan memanfaatkan umpan balik.
2. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres  
Mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri, seperti menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor dan istirahat.
3. Meningkatkan daya tahan pribadi

Memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, beribadah, olahraga secara teratur, pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang realistis.

Meskipun stres dapat berperan positif dalam perilaku seseorang dalam pekerjaannya, perlu selalu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan identitas stres tetap berada pada tingkat yang dapat teratasi, baik oleh karyawan secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi.

### **Hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Kurangnya kepuasan bisa menjadi sumber stres, sementara kepuasan yang tinggi dapat meringankan efek stres, itu berarti bahwa stres dan kepuasan kerja saling terkait (Bhatti *et al*, 2011). Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat mempengaruhi apa yang mereka rasakan baik itu menyangkut pekerjaan maupun hasil yang mereka terima (Wibowo *et. al*, 2015).

## **B. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

### **Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Greenberg & Baron 2003, dalam Soegandhi *et al.* 2013). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-

tugas itu. Kontribusi pekerja di atas dan lebih dari deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Greenberg & Baron, 2003). Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukakan kinerja *extra-role* selain kinerja *in-role*. Organ *et al.* (1983) dalam Garay (2006) menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah *organizational citizenship behaviors* (OCB).

Definisi OCB yang dikemukakan oleh Organ *et al.* (2006) dalam Mangundjaya (2010) yaitu: *“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.”* OCB adalah tingkah laku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit dilakukan karena sistem ganjaran yang formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi.

Menurut Kinicki & Kreitner (2003) *“organizational citizenship behaviour (OCB) consist of employee behaviours that are beyond the call of duty.”* Dalam pandangan mereka OCB diartikan sebagai perilaku pegawai yang berada di luar panggilan tugas. OCB merupakan suatu perilaku dimana seseorang dengan kerelaannya untuk bekerja diluar apa yang diharapkan organisasi, hal ini tidak terikat pada perjanjian awal dimana ketika orang tersebut bekerja melainkan keinginan tulus dan niat yang baik dari anggota organisasi.

Dalam pandangan Schnake (1997) dalam Ningtyas (2016) *“OCB is behavior that goes beyond the formal requirement of”* diartikan bahwa OCB adalah perilaku yang melampaui persyaratan formal pekerjaan. Pendapat ini secara implisit menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku positif seorang pegawai yang berada di luar tanggung jawab utama pekerjaannya, dan perilaku itu sangat bermanfaat terhadap kinerja dan kemajuan organisasi.

Perilaku tersebut sangat sejalan dengan pernyataan Rurkkhum (2012) dalam Ningtyas (2016) yaitu *“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role of the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contact with the*

*organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishment*". OCB merupakan perilaku individu di luar tugas formal organisasi, dan tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh system penghargaan formal, dan bahwa dalam keseluruhan mempromosikan fungsi efektif dari organisasi. Dengan kebijaksanaan, tidak berarti bahwa perilaku yang dilakukan bukan merupakan persyaratan dilaksanakan peran dari deskripsi pekerjaan, tetapi merupakan aturan jelas interaksi karyawan dengan organisasi, perilaku tersebut merupakan bersifat personal, seperti kelalaian yang umumnya tidak dipahami sebagai hukuman.

Selanjutnya OCB dikemukakan oleh Mc Shane & Glinow (2010) dalam Ningtyas (2016) yang menyatakan bahwa *"organizational citizenship behaviour (OCB) various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization's, social and psychological context."* Dalam hal ini OCB merupakan beragam bentuk kerjasama dan pertolongan terhadap orang lain yang mendukung terhadap situasisosial dan psikologis organisasi. Colquitt *et al.* (2013) dalam Ningtyas (2016) mendefinisikan bahwa OCB adalah *"OCB is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place."* OCB adalah sebagai perilaku sukarela karyawan yang mungkin ataupun tidak dihargai tetapi memberi kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas dalam pekerjaan yang terjadi.

Barr & Pawar (1995) dalam Khan (2015) *"further elaborated that OCB is an expression of commitment of an employee towards the organization and their willingness to remain in the organization and actions that exceed job scopes defined to them, It is a behavior desired by any organization from their employee since it is proven to improve the success of the organization."* dijabarkan lebih lanjut bahwa OCB merupakan ekspresi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mereka untuk tetap dalam organisasi dan tindakan yang melebihi lingkup pekerjaan didefinisikan kepada mereka, Ini adalah perilaku diinginkan oleh setiap organisasi dari karyawan mereka karena terbukti meningkatkan keberhasilan.

Budiharjo (2004) dalam Ningsih & Arsanti (2014) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/*extra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat



serta di nilai melalui evaluasi kinerja. Perilaku *extra-role* ini merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan, walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektifitas dan kinerja.

Robbins & Judge (2015) mengemukakan "*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 work place.*" Diartikan diatas bahwa perilaku sukarela yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikis dan sosial dari tempat kerja. selanjutnya Griffin & Moorhead (2014) dalam Nadeak (2016) juga mendefinisikan OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

OCB mampu mempengaruhi keefektifan organisasi dikarenakan berbagai hal seperti diungkapkan oleh Pareke (2004) dalam Aini *et al.* (2014) yaitu OCB bisa meningkatkan produktifitas rekan kerja, meningkatkan produktifitas manajerial, efisiensi penggunaan sumber daya organisasional, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, dan menjadi dasar efektif untuk aktifitas koordinasi antara anggota tim dan antar kelompok kerja. sedangkan apabila OCB tidak terwujud dalam perusahaan, maka akibat yang muncul adalah ketika perusahaan memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan tidak dapat dicapai dengan semestinya.

Colquitt *et al.* (2013) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai aktivitas sukarela karyawan yang mungkin atau mungkin tidak dihargai tetapi berkontribusi terhadap organisasi dengan memperbaiki keseluruhan kualitas ditempat bekerja. Sependapat dengan hal tersebut, Lee dan Low (2013) dalam Pratama dan Utama (2017) dan Garay (2006) dalam Pratama dan Utama (2017) mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang sukarela dan saling membantu tanpa adanya permintaan untuk diberikan imbalan yang bertujuan untuk mendukung kemajuan organisasi.

OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif (Robbins, 2009) dalam Udayana

dan Suwandana (2017). Mayfield (2013) dalam Pratama dan Utama (2017) mengungkapkan OCB adalah perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab yang telah diberikan dan ditetapkan oleh organisasi kepada mereka sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi.

Sedangkan Organ *et al.* (2006) dalam Pratama dan Utama (2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Disebut bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan dalam deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai keputusan personal seorang karyawan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif seseorang terhadap pekerjaannya, dimana orang tersebut mau melakukan hal-hal diluar pekerjaan yang diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan organisasi tempat ia bekerja tersebut.

### **Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Colquitt *et al.* (2013) membagi OCB menjadi 2 tipe, yaitu tipe *Organizational* dan *Interpersonal*. Perilaku-perilaku yang masuk kedalam *Interpersonal Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. *Helping*, yaitu melibatkan bantuan karyawan lain yang memiliki pekerjaan lebih, membantu mereka dengan kepentingan pribadi dan menunjukkan karyawan-karyawan baru ketika mereka pertama kali sampai pada pekerjaannya.
2. *Courtesy*, mengacu untuk menjaga informasi karyawan lain mengenai kepentingan yang berhubungan dengan mereka. Beberapa karyawan memiliki kecenderungan untuk menjaga fakta relevan dan peristiwa rahasia.  
Karyawan yang baik melakukan hal yang sebaliknya, mereka menjaga orang lain dalam lingkaran karena mereka tidak pernah tahu informasi apa yang berguna bagi orang lain.
3. *Sportmanship*, melibatkan menjaga sikap baik dengan rekan kerja bahkan ketika mereka telah melakukan sesuatu yang mengganggu atau ketika unit tersebut melewati masa-masa sulit.

Sedangkan dalam OCB terdapat perilaku-perilaku yang bermanfaat bagi suatu organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. *Voice*, melibatkan berbicara dan menawarkan saran konstruktif untuk perubahan. Warga negara yang baik bereaksi terhadap peraturan atau kebijakan yang buruk dengan secara konstruktif mencoba mengubahnya sebagai lawan untuk secara pasif mengeluhkannya.
2. *Civic Virtue*, mengacu pada berpartisipasi dalam operasi perusahaan di tingkat yang lebih dalam dari biasanya dengan menghadiri pertemuan dan fungsi sukarela, membaca dan mengikuti.
3. *Boostresism*, berarti mewakili organisasi secara positif saat berada di luar dari kantor dan jauh dari pekerjaan.

Menurut Organ *et al.* (1988) dalam Titisari (2014) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut; a: *Altruism*, Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. b: *Conscientiousness*, Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

Selanjutnya, c: *Sportmanship*, Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. d: *Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

Dan yang terakhir, e: *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasi tanggung jawab pada kehidupan organisasi mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana

operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Organ *et al.* (2006) dalam Titisari (2014) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu; yang pertama adalah faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen dan kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya. Dan yang kedua OCB di pengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Sedangkan dimensi OCB yang dikemukakan oleh Widyanto *et al.* (2013) ada 5, yaitu :

1. *Altruism* (Menolong)  
Yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan *overload*, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Courtesy* (Menghargai)  
Yaitu perilaku mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya karyawan mampu mempertimbangkan segala dampak dari apa yang dilakukannya terhadap rekan kerja yang lain yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan itu.
3. *Civic Virtue* (Tanggungjawab)  
Yaitu perilaku bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
4. *Conscientiousness* (Sukarela)

Yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.

5. *Sportmanship* (Toleransi)

Yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara pisik dan tidak suka melalaikan realitas.

### **Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) dalam Kusumajati (2014) adanya OCB dalam diri seseorang, akan memberikan manfaat terhadap berbagai aspek, yaitu :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
  1. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
  2. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
  1. 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,
  2. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

1. 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, seperti membuat perencanaan,
  2. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
  3. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
  4. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* 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
1. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
  2. 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 mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
1. 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,
  2. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan

menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
  1. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,
  2. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
  1. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
  2. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
  1. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
  2. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
  3. 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 lingkungannya.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Pratama dan Utama (2017), menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat, maka OCB karyawan mengalami peningkatan juga. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja, akan menunjukkan rasa sukarela mereka untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan. Adanya faktor kesesuaian antara faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja maka akan meningkatkan perilaku OCB pada karyawan.

Sependapat dengan Ostroff (2002) dalam Rini *et al.* (2013) yang menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memnuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan akan mendukung efektifitas organisasi.

### **Latihan**

1. Salah satu manfaat mendorong OCB pada karyawan, kecuali :
  - a. Mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi serta mendapatkan penghargaan yang setinggi tingginya dari organisasi
  - b. meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
  - c. meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
  - d. meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
  
2. Apa yang dimaksud dengan Altruism dalam OCB
  - a. Melibatkan bantuan karyawan yang memiliki pekerjaan lebih
  - b. Menjaga informasi karyawan lain
  - c. Menjaga sikap baik dengan rekan kerja bahkan ketika mereka melakukan sesuatu yang mengganggu
  - d. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi



baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain

3. Bagaimana hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja
  - a. Kepuasan kerja akan timbul melalui motivasi dorongan dari atasan
  - b. Stres kerja yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya
  - c. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan
4. Yang bukan termasuk manajemen stres adalah :
  - a. Mengendalikan atasan agar tidak memberikan beban berlebihan
  - b. Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres
  - c. Menetralkan dampak yang timbul oleh stres
  - d. Meningkatkan daya tahan pribadi
5. Faktor penentu stres kerja adalah, hal-hal di bawah ini, namun tidak termasuk
  - a. Dukungan sosial
  - b. Konflik peran
  - c. Dukungan lingkungan yang positif
  - d. Beban kerja
  - e. Situasi rumah dan pekerjaan

#### **DAFTAR PUSTAKA DAN LINK JURNAL TERKAIT**

- Colquitt, *et al.* (2013). *Organizational Behavior*. Singapore : McGraw Hill
- Djastuti, P.L.I. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) APJ Semarang). *Diponegoro Journal of Management*. Vol. 4 No.4.
- Jebeli, M.J dan Etebarian, A. (2015). *The Impact Resilience And Psychological Well Being On Organizational Citizenship Behavior (Case Study Central Municipality And Areas 15 Of Isfahan Municipality)*. *Journal of Zoology*. Vol. 5 No. 1.
- Kinicki, A. dan Kreitner, R. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba

- Najafi, *et al.* 2011. *Investigating the relationship between organizational justice, psychological, empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. An empirical model. African Journal of Bussines management.* Vol.5 No.13
- Ningsih, F.R dan Arsanti, T.A. (2014). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap OCB Dan *Turnover Intention*. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis.* Vol. 18 No. 1.
- Prasetio, A.P dan Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis.* Vol. 4 No. 1.
- Pratama, I.G.B dan Utama, I.W.M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Dinas Koperasi. *E-journal Manajemen Unud.* Vol. 6 No. 7.
- Putrana, *et al.* (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management.* Vol.2 No.2.
- Qamar, N. (2012). *Job Satisfaction And Organizational Commitment As Entecedents of Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Journal of Contemporary Research In Business.* Vol. 4 No. 7.
- Quilim, N.A, *et al.* (2016). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Rini, et al.* (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Manajemen Ekonomi Dan Bisnis.* Vol. 1 No. 1.
- Susanty, A dan Miradipta, R. (2013). *Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction on employee's job performance.* *European Journal of business and social sciences.* Vol. 1, No. 10.
- Udayana, I.P.G.P dan Suwandana, I.G.M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior.* *E-Journal Manajemen Unud.* Vol. 6 No.7.

Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Rajawali Pers.

Waspodo, A.W.S dan Minadaniati, L. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada PT Trubus Swadaya. *Jurnal riset manajemen sains Indonesia* (JRMSI). Vol. 3 No. 1.

Widyanto, R. *et al.* (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan *Cleaning Service* Di Iss Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.