

## IDENTIFIKASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DALAM REKRUTMEN ASN

### PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki struktur serta mempunyai visi dan misi untuk mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi adalah hasil dari kinerja organisasi yang pada dasarnya merupakan kumpulan dari kinerja para anggota organisasi tersebut. Artinya tingkat keberhasilan organisasi

dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan dengan cermat dan akurat, salah satunya melalui proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi manajemen SDM yang berperan penting dalam organisasi, karena berbagai keahlian secara *hardskill* akan dapat disediakan oleh fungsi ini.

Pada instansi pemerintah proses rekrutmen telah dilakukan secara terbuka dan melalui jaringan internet, sehingga lebih transparan dan penyebaran informasinya pun lebih luas. Proses seleksi juga telah dilakukan *online* berbasis komputer, yaitu menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) pada tes kompetensi dasar yang kemudian dilanjutkan dengan tes seleksi kompetensi bidang. Melalui tes seleksi kompetensi dasar, akan diperoleh nilai intelegensia umum, wawasan kebangsaan, dan karakteristik pribadi atau skala kematangan. Namun demikian, tes karakteristik pribadi ataupun tes skala kematangan calon pegawai ASN saat ini hanya meng-*capture* hal normatif saja.

Sedangkan menurut Katz (1964) seorang pegawai minimal harus memiliki 3 hal, yakni bisa membaur masuk ke dalam organisasi, memenuhi persyaratan minimal jabatan, inovatif dan sukarela untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Kemampuan untuk dapat membaur dalam organisasi dapat diajarkan dan dilakukan pada saat orientasi serta dikembangkan seiring dengan masa kerja pegawai. Pegawai yang memenuhi syarat jabatan seperti kualifikasi dan kompetensi dapat diperoleh melalui proses rekrutmen dan

### Ringkasan Eksekutif

- Salah satu aspek budaya organisasi dapat diamati dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
- Konsep OCB berfokus pada perilaku individu yang menguntungkan bagi organisasi untuk diidentifikasi lebih lanjut.
- Dalam organisasi pemerintah, identifikasi nilai-nilai yang mendasari perilaku OCB pada calon pegawai ASN dapat dilakukan dengan metode atau teknik diantaranya *indirect interview*, tes proyeksi, *hand writing*, dan tes preferensi.
- Motif dan komitmen menjadi nilai dasar ASN yang membentuk perilaku OCB dan dapat meningkatkan kinerja ASN dan mendorong efektivitas organisasi pemerintah.
- Selain motif dan komitmen, prediktor OCB antara lain kepuasan pegawai ASN, komitmen organisasi pemerintah, keadilan, dan dukungan pimpinan.

Penulis : Astried Rachmadina  
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat  
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto  
Editor : Anang Pikukuh Purwoko  
Design Grafis : Santosa  
Sekretariat : Heri Noviyanto  
Sirkulasi : Hamid Munawan  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang\_bkn@yohoo.com

seleksi berdasarkan hasil tes intelegensia umum dan kompetensi bidang. Sedangkan inovatif dan sukarela membantu organisasi, belum dapat dicerminkan dari hasil seleksi calon pegawai. Menurut Organ (2006), perilaku sukarela membantu disebut *extra role behavior* atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan pendapat dari Katz tersebut, maka perlu untuk mengidentifikasi kecenderungan calon pegawai untuk memiliki OCB, terutama pada proses seleksi, yaitu melalui tes karakteristik pribadi. Jadi hasil dari tes karakteristik pribadi atau skala kematangan, akan dapat menggambarkan kecenderungan calon pegawai ASN memiliki OCB.

## KONSTRUK DIMENSI OCB

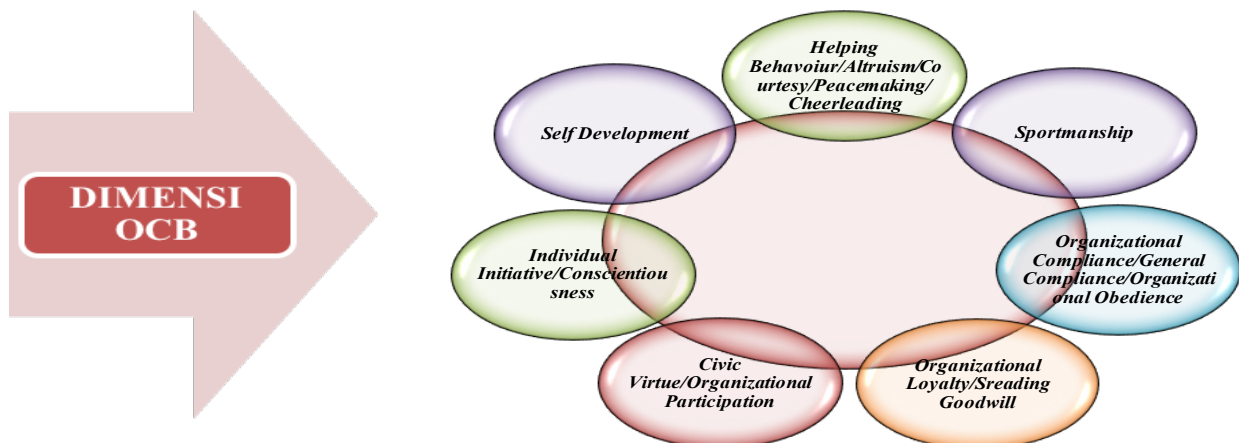
Mc Shane dan Von Glinow (2010) menyebut perilaku OCB sebagai *various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organizational social and psychological context along with task performance*. Penelitian terkait OCB di Indonesia sendiri masih sangat jarang dan bersifat pragmatik. Dengan kata lain, tidak mendalami pengertian OCB sendiri namun dihubungkan dengan konstruk yang lain. OCB mendukung aktivitas koordinasi yang efektif sehingga organisasi bisa beradaptasi terhadap perubahan serta memiliki *social capital*. Semakin banyak pegawai yang memiliki OCB tinggi maka semakin mendorong terbentuknya budaya organisasi yang berorientasi pada OCB sehingga meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja organisasi dicapai melalui pegawai yang melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dari mereka.

Senada dengan pendapat ahli diatas, Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai *individual behaviour 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*. Dari teori yang ditawarkan Organ, OCB merupakan tindakan pilihan yang dilakukan secara spontan oleh pegawai diluar *job description*, perilaku yang menggambarkan pegawai sudah memenuhi persyaratan minimal dari jabatannya dan perilaku positif yang mendukung efektivitas organisasi.

Sehingga dapat dimaknai bahwa OCB menunjukkan suatu perilaku sukarela individu pegawai yang tidak termasuk dalam uraian jabatan ataupun penilaian kinerja, perilaku menolong tanpa diperintahkan oleh atasan/orang lain. Bahkan banyak organisasi di Jepang menerapkan budaya *Kaizen* dimana pegawai secara sukarela menambahkan waktu kerja 2 jam per minggu untuk merenungkan kesalahan serta menyusun *action plan* perbaikannya. Berdasarkan survei literatur, terdapat banyak sekali konstruk mengenai OCB. Konstruk merupakan konsep tertentu yang berada pada tingkatan abstraksi untuk kepentingan ilmiah sehingga dapat diamati dan diukur. Kemudian Organ, Podsakoff dan MacKenzie, (2006:297) membagi konstruk OCB menjadi tujuh, yaitu sebagai berikut:

- *Helping behavior/altruism/courtesy/peacemaking/cheerleading*, suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela
- *Sportmanship*, kerelaan pegawai untuk bertahan pada suatu organisasi kendati tidak nyaman bagi dirinya
- *Organizational compliance/general compliance/organizational obedience*, sikap pegawai yang menerima peraturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi
- *Organizational loyalty/sreading goodwill*, upaya pegawai mempromosikan citra organisasinya kepada pihak luar (berbanding terbalik dengan perilaku burnout)
- *Civic virtue/organizational participation*, keterlibatan dan kepedulian pegawai terhadap permasalahan yang dihadapi demi kelangsungan hidup organisasi tersebut
- *Individual initiative/conscientiousness*, pegawai melakukan tindakan yang melebihi dari yang diperintahkan atasan demi keuntungan organisasi
- *Self development*, pegawai dengan sukarela meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan sendiri tanpa diminta.

Dimensi-dimensi tersebut dapat digunakan sebagai acuan nilai dalam menyusun tes skala kematangan/tes karakteristik pribadi dilingkungan instansi pemerintah, sehingga diharapkan seleksi dapat menggambarkan kecenderungan OCB dari calon pegawai ASN.



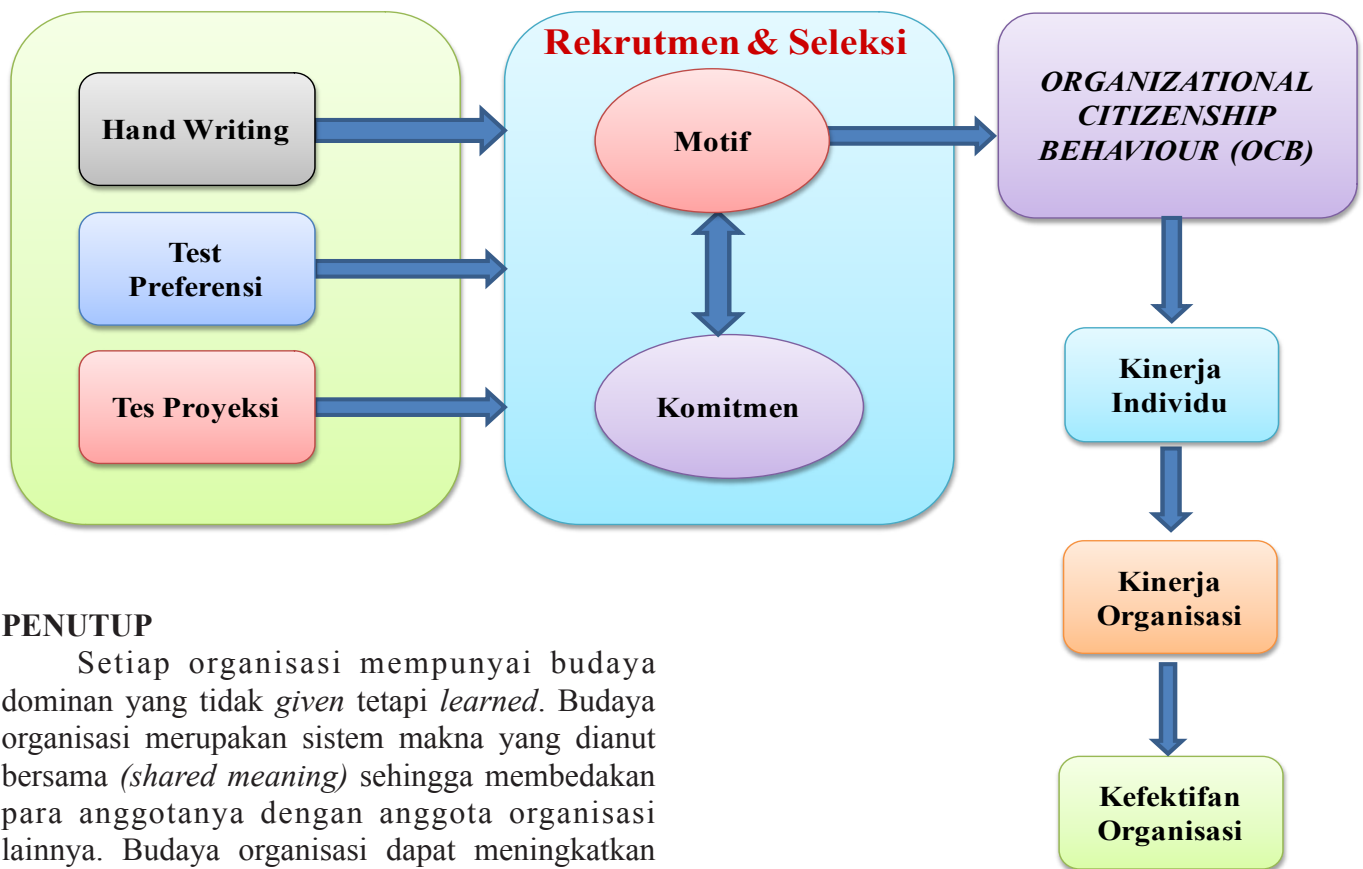
## MOTIF DAN KOMITMEN MEMBENTUK OCB

OCB merupakan perilaku yang tampak dan dapat diamati. Kendati demikian, motif atau nilai yang melatarbelakangi pegawai berperilaku OCB masih menjadi pertanyaan besar. Dalam ilmu psikologi, nilai yang mendasari seseorang untuk berperilaku dipengaruhi oleh nilai atau motif yang dominan dalam diri seseorang. Jadi dua orang yang berbeda melakukan hal yang sama, belum tentu memiliki nilai atau motif yang sama. Oleh karena itu kesukarelaan membantu pekerjaan orang lain dalam bentuk perilaku belum tentu didasari oleh nilai kerelaan yang sesungguhnya. Bisa jadi kesukarelaan tersebut didasari oleh nilai kerelaan yang semu namun kemudian terjadi berulang kali dan menjadi kebiasaan.

Komitmen pada hakikatnya adalah sikap yang mencerminkan seseorang terikat pada organisasinya. Pegawai yang memiliki level komitmen tinggi akan bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan organisasi. Berdasarkan jenisnya, komitmen menurut Allen dan Meyer (1990) terbagi menjadi 3, yaitu: (1) *Affective* adalah komitmen yang terjadi karena kedekatan emosional seseorang dengan organisasi, misal karena kesamaan visi, misi dan nilai organisasi; (2) *Normative* adalah komitmen karena ikatan emosional seseorang dengan organisasi untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut, misal adanya ikatan keluarga; (3) *Continuance* adalah komitmen yang terjadi karena ada harga konsekuensi yang harus dibayar, misal tidak diperkenankan pindah instansi dalam kurun waktu tertentu karena sudah mendapatkan tugas belajar.

Komitmen akan terjadi ketika terdapat keselarasan antara nilai pribadi individu pegawai dan organisasi akan menyebabkan pegawai tersebut berkomitmen dalam bekerja. Pertanyaan yang kerap kali muncul adalah apakah perilaku OCB seorang pegawai akan muncul manakala yang bersangkutan sudah tercapai keinginannya, misal: dalam hal jabatan, peningkatan pendidikan, kenaikan tunjangan, dan lingkungan kerja.

Konsep OCB berfokus pada perilaku seseorang. Perilaku seseorang didasari oleh nilai atau motif dan komitmen yang ada dalam diri orang tersebut. Selain motif dan komitmen, pendorong perilaku OCB antara lain kepuasan pegawai, keadilan, dukungan pimpinan, kepercayaan dalam manajemen, dan *mood*. Terdapat penelitian yang mendukung pernyataan tersebut sebagaimana dilakukan oleh Murphy (2002) yang menjelaskan adanya kolerasi antara kepuasan pegawai dengan OCB, dimana jika pegawai merasa diperlakukan dengan adil maka akan timbul trust dan komitmen sehingga mendorong perilaku positif salah satunya OCB. Dalam organisasi pemerintah seandainya karakteristik dan nilai calon pegawai ASN yang berperilaku membantu rekannya melalui rekrutmen dan seleksi calon pegawai ASN dapat diidentifikasi lebih awal selain kompetensi mereka, maka organisasi pemerintah akan dapat mencapai sasaran dengan lebih mudah. Namun apabila perilaku OCB yang dimiliki calon pegawai sudah tinggi sedangkan motif dan komitmen rendah, maka organisasi perlu mengidentifikasi calon pegawai yang memiliki nilai-nilai individu yang mendorong perilaku OCB kemudian membudayakannya (Budihardjo, 2014).



## PENUTUP

Setiap organisasi mempunyai budaya dominan yang tidak *given* tetapi *learned*. Budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut bersama (*shared meaning*) sehingga membedakan para anggotanya dengan anggota organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat meningkatkan atau menurunkan efektivitas tergantung dari nilai, keyakinan dan norma yang dianut. Salah satu aspek budaya yang dapat diamati adalah perilaku OCB yang perlu dideteksi lebih awal pada sistem rekrutmen calon pegawai ASN. Pegawai ASN yang memiliki perilaku OCB belum tentu menjadi *top performers* tetapi sudah tentu memenuhi minimal persyaratan jabatan

## REKOMENDASI

Perlunya mempertimbangkan motif dan komitmen dalam rekrutmen calon pegawai ASN untuk mendorong perilaku OCB.

Perlunya pembudayaan nilai-nilai yang mendasari OCB secara efektif misalnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang berkolaborasi dan bukan berkompetisi.

Pengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari perilaku OCB dapat dilakukan dengan teknik khusus, salah satunya indirect interview atau tes proyeksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N., dan Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Normative and Continuance to the Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, Vol.63, p.1-18
- Budihardjo, Andreas. 2014. *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimun*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing
- Mac Shane, S.L. dan Von Glinow, M. A. 2010. *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: Mc Graw-Hill
- Murphy, G., Athanasou, J. dan King, N. 2002, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: a study of Australian Human -Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No.4, p.287-297
- Organ,D.W., Podsakoff, P.M., dan MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behaviour*. USA: Sage Publication, Inc