

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Radio merupakan salah satu bentuk media massa elektronik yang digunakan sebagai saluran, sarana atau alat yang dipergunakan dalam proses komunikasi massa. Fungsi dari media massa sejalan dengan fungsi komunikasi massa yaitu untuk menginformasikan, mendidik dan menghibur (Harold D. Laswell dalam Denis McQuail, 1987). Radio dapat memberikan berita serta informasi yang dapat dipercaya oleh masyarakat dan mampu menyuguhkan hiburan yang menarik. Sejumlah program dan penyiar-penyiar andalan di setiap radio menjadi ujung tombak untuk menarik pendengar. Ketertarikan pendengar terhadap radio bukan hanya peranan dari penyiarnya saja akan tetapi merupakan hasil dari kerjasama berbagai divisi yang ada di baliknya.

PT Radio "X" Bandung merupakan salah satu dari sekitar 60 stasiun radio di kota Bandung. Kota Bandung dengan jumlah penduduk sekitar dua juta jiwa, memiliki jumlah frekuensi radio yang terbilang paling padat jika dibandingkan dengan kota besar lain di Indonesia. (<http://fauzyalfalasang.blogspot.com>). Karyawan PT Radio "X" Bandung terbagi kedalam tiga divisi yaitu divisi *marketing*, divisi studio & administrasi, serta divisi *music & program*. Dinamis, kreatif serta aktif merupakan syarat utama untuk bekerja di PT Radio "X" Bandung, hal ini dikarenakan radio selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dari masyarakat selaku pendengarnya dari hari ke hari.

Radio “X” Bandung telah berdiri sejak tahun 1999, menurut data yang dimiliki PT Radio “X” Bandung dari lembaga survey independen, rating radio “X” sebelum tahun 2008, kerap kali masuk ke dalam 5 besar jajaran radio anak muda di Bandung, namun di tahun 2008 rating Radio “X” ini turun menjadi 10 besar atau 15 besar. Perusahaan yang pernah berjaya di akhir tahun 2000, menurut *manager* studio & administrasi, melakukan penyesuaian secara besar-besaran ketika perusahaan terkena dampak krisis global di akhir 2008. Dampak krisis global masuk ke Indonesia pada akhir 2008 yang dicirikan dengan adanya kekacauan bisnis atau krisis bursa saham sehingga transaksi perdagangan mulai tersendat atau bahkan berhenti, pada saat inilah setiap perusahaan baik berskala multinasional sampai berskala menengah dan kecil akan diuji ketahanan bisnisnya (<http://ronawajah.wordpress.com> diakses pada 2 November 2010).

Akibat dari krisis global yang dialami oleh PT Radio “X” Bandung membuat ketidakseimbangan dari segi finansial perusahaan. Sumber finansial PT Radio “X” Bandung diperoleh dari klien-klien yang memasang iklan. Klien yang biasa beriklan mengurangi jumlah iklannya, sehingga pemasukan PT Radio “X” berkurang. Kondisi ini kemudian membuat perusahaan mengambil langkah untuk melakukan efisiensi keuangan yaitu melepas sejumlah karyawannya. Akhir tahun 2008, hampir sekitar 40% dari jumlah total 40 karyawan terpaksa dilepas oleh perusahaan dan hanya karyawan yang dianggap kompeten oleh perusahaan yang dipertahankan.

Semenjak perubahan yang dilakukan, karyawan PT Radio “X” ini berjuang untuk dapat bangkit serta mengembalikan kondisi perusahaan seperti sebelum

terjadi krisis global di tahun 2008. Kondisi finansial perusahaan dapat membaik apabila perusahaan mendapatkan klien sebanyak mungkin, sehingga pemasukan perusahaan dapat bertambah. Maka untuk mencapai tujuan perusahaan serta mendapatkan klien yang potensial untuk kelangsungan hidup perusahaan dibutuhkan pelayanan yang professional dari PT Radio “X” Bandung. Sementara itu, pelayanan yang professional dari perusahaan dapat dilakukan apabila fungsi-fungsi dari tiap divisi dan karyawannya berjalan sebagaimana seharusnya.

Divisi *marketing* ialah divisi yang bertanggung jawab pada pencapaian target finansial perusahaan yaitu mencari klien yang dapat menjadi sumber potensial pemasukan finansial, menjaga *brand image* perusahaan, serta berhubungan dengan kegiatan komunikasi serta hubungannya dengan masyarakat dan bertanggung jawab atas kegiatan *off-air*. Meskipun divisi *marketing* yang mencari klien potensial, tapi fokus utama dari klien untuk beriklan ada pada kegiatan *on-air* dan *off-air* radio sehingga klien harus menjaring berbagai informasi yang mengenai PT Radio “X”. Informasi yang dijaring klien antara lain tentang kelas ekonomi dari pendengar, program yang dimiliki oleh radio beserta penyiar-penyiar yang dianggap mampu dan menarik untuk mempromosikan produk dari klien dan *rating* dari Radio “X” Bandung,.

Program yang menarik serta *rating* yang tinggi dari suatu radio diperoleh dari banyaknya pendengar yang tertarik pada program acara, penyiar serta musik yang dibawakan pada suatu acara yang telah dikonsep oleh divisi *music & program*. Divisi *music & program* secara umum bertanggungjawab untuk mengatur kegiatan *on-air* seperti pengaturan program, jadwal penyiar serta

operator dan mengatur isi berita yang diberikan oleh *script writer* di setiap program. Semakin menarik suatu program, maka akan banyak pendengar suatu radio dan dapat menaikkan *rating* radio tersebut sehingga klien pun semakin tertarik untuk beriklan di radio tersebut. Apabila klien merasa produknya cocok dengan *rating* ataupun program pada PT Radio “X” Bandung, maka kontrak kerjasama akan dilakukan.

Pada kontrak tersebut terdapat pilihan bentuk iklan yang diinginkan klien, misalnya bentuk *adlibs* (iklan yang dibaca langsung oleh penyiar), bentuk *spot* (iklan bentuk rekaman suara), bentuk *talkshow* atau acara *off-air*. Kontrak yang berisi kesepakatan bentuk iklan ini dibuat oleh divisi studio & administrasi yang bertanggung jawab atas keuangan perusahaan, pengaturan lalu lintas (*traffic*) iklan yang ada di setiap program. Setelah kontrak disepakati oleh kedua belah pihak, klien yang meminta dibuatkan iklan *spot* (iklan bentuk rekaman suara) akan dikoordinir oleh divisi studio & administrasi yang kemudian akan menghubungi karyawan bagian produksi yang berada di bawah divisi *music & program*.

Karyawan produksi kemudian akan menyesuaikan permintaan klien dan mencari vokal (suara) penyiar yang cocok dengan kriteria klien misalnya vokal bass laki-laki atau vokal yang riang dari perempuan. Setelah klien merasa cocok dengan *spot* tersebut, maka iklan ini akan naik siar sesuai dengan jadwal yang telah disepakati pada kontrak. Sementara klien yang memilih bentuk iklan *adlibs* (iklan yang dibacakan oleh penyiar), *talkshow* dan acara *off-air*, dibutuhkan keterampilan dari penyiar dalam membacakan *adlibs* serta membuat *talkshow* semenarik mungkin dan tim *off-air* yang berkompeten untuk mengadakan acara

yang diinginkan klien. Seluruh bentuk iklan klien ini pada akhir masa kerjasamanya akan dibuat laporan pertanggungjawaban oleh divisi studio & administrasi.

Keberhasilan kinerja ketiga divisi ini dalam mendapatkan pemasukan perusahaan ialah ketika klien merasa puas dengan kerjasama dan adanya respon positif dari masyarakat terhadap produk klien tersebut. Menurut *manager* divisi studio & administrasi, apabila klien merasa iklan produknya tidak cocok untuk ditayangkan di PT Radio “X” Bandung, maka ada kemungkinan klien mencabut kerjasama atau tidak mau untuk bekerja sama lagi dengan PT Radio “X” Bandung. Apabila klien mencabut kerjasamanya, maka PT Radio “X” tidak dapat mencapai tujuan mereka. Sebaliknya bila klien puas, mereka akan melakukan kerjasama lagi dan tidak tertutup kemungkinan kalau klien menyarankan pada pihak lain agar bekerjasama dengan PT Radio “X” Bandung.

Menurut lima orang yang diwawancarai oleh peneliti, mereka merasakan adanya hambatan yang dialami dalam mencapai tujuan perusahaan. Hambatan tersebut misalnya jam kerja yang bertambah karena adanya karyawan yang berhalangan masuk kerja padahal pelayanan terhadap pendengar dan klien harus tetap diberikan. Kekosongan karyawan pada jam kerja akan berdampak pada kegiatan *on-air* divisi *music & program*, misalnya pada program siaran yang seharusnya ada penyiar namun mengalami kekosongan, maka iklan-iklan *adlibs* dari klien tidak dapat naik siar dan akibat jangka panjangnya dapat menyebabkan turunnya kepercayaan klien terhadap PT Radio “X” Bandung. Oleh sebab itu, kekosongan penyiar harus segera digantikan oleh penyiar lain.

Ketiadaan karyawan saat dibutuhkan juga menjadi hambatan bagi karyawan produksi yang bekerja di bawah divisi *music & program*. Bagian produksi saat membuat *spot* (iklan yang direkam) membutuhkan vokal dari para penyiar yang sesuai dengan permintaan klien. Namun karena tidak semua penyiar ada setiap hari dan produksi iklan diminta untuk cepat naik siar, maka karyawan bagian produksi harus mencari cara agar *spot* tersebut bisa naik siar sesuai dengan jadwal di kontrak. Maka tidak jarang karyawan produksi meminta pada penyiar lain untuk mengisi suara iklan, meskipun pada hasilnya tidak optimal sedangkan pekerjaan produksi masih ada yang harus diselesaikan, hal ini membuat proses produksi yang biasanya selesai dalam beberapa jam mundur menjadi satu hari atau lebih.

Hambatan-hambatan tersebut dapat diatasi karena ketiga divisi yang ada di PT Radio “X” Bandung, rutin mengadakan evaluasi mengenai hasil kerja mereka dan melakukan perbaikan bila ada kekurangan atau kesalahan serta berbagi informasi mengenai klien dan kondisi pasar agar perusahaan tidak kehilangan klien, dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan pemasukan finansial. Kondisi PT Radio “X” Bandung setelah mengalami dampak dari krisis global 2008, membuat karyawan merasakan terpacu untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan yakni untuk mengembalikan kondisi finansial perusahaan.

Berdasarkan kelima karyawan yang diwawancarai oleh peneliti, mereka memiliki keinginan untuk memajukan dan mengembalikan kondisi PT Radio “X” Bandung seperti sebelum terjadi krisis global 2008. Mereka paham bahwa untuk mengembalikan kondisi finansial perusahaan seperti dahulu kala bukan hal yang

mudah, tapi mereka berusaha untuk tidak patah semangat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sebaik mungkin. Berdasarkan lima karyawan yang diwawancarai, mengatakan bahwa mereka merasa nyaman untuk bekerja pada PT Radio “X” Bandung karena suasana kerja yang menyenangkan walaupun terkadang mereka mengalami permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan karena ada permasalahan alat-alat elektronik yang mereka gunakan dalam bekerja. Meskipun demikian, mereka berusaha untuk tetap bekerja sebaik mungkin agar PT Radio “X” ini dapat berjaya seperti sedia kala walau ada keterbatasan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Tiga dari lima karyawan yang diwawancarai peneliti mengatakan bahwa mereka membantu karyawan lain bila tugas mereka telah selesai, namun terkadang setelah tugas selesai dikerjakan, mereka lebih senang untuk menikmati waktu luangnya. Dua dari lima karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa mereka membantu karyawan lain yang kesulitan bila hal tersebut masih dalam batas kemampuan mereka.

Perilaku karyawan yang turut membantu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain walaupun tidak termasuk dalam *job description* mereka disebut sebagai *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Organ (2006), *OCB* merupakan perilaku kontributif individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*), meskipun tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal, yang pada agregatnya dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas dan fungsi organisasi. Dampak *OCB* terhadap efektifitas organisasi, misalnya dapat menghasilkan koordinasi secara lintas bidang pekerjaan dalam mencapai keefektifitasan organisasi. Selain itu *OCB* dapat melihat pekerja yang benar-benar

mempunyai komitmen terhadap organisasinya dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006). Menurut *manager* divisi *progam & music*, PT Radio “X” Bandung membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas untuk tetap bekerja dan dapat menunjukkan perilaku membantu karyawan lain yang sedang kesulitan dalam bekerja baik itu bantuan secara moral, tenaga ataupun ide-ide.

Menurut Organ (2006) terdapat manfaat bagi perusahaan yang memiliki karyawan dengan *OCB* tinggi dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja yang lain karena dengan *OCB* dapat membantu karyawan lain untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan tugasnya. Selain itu, *OCB* juga dapat meningkatkan semangat, moral dan keeratan karyawan yang akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga tiap karyawan dapat berfokus pada pekerjaannya dan mampu meningkatkan produktivitasnya. Sementara perusahaan yang memiliki karyawan dengan *OCB* rendah akan sering mengeluh atas hambatan yang dialaminya, tidak dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan sehingga memungkinkan untuk terjadi *turn over*, serta karyawan tidak menunjukkan loyalitas dan komitmennya pada perusahaan dan bersikap acuh terhadap kinerja karyawan lain ataupun tidak peduli dengan kelangsungan perusahaan.

PT Radio “X” Bandung memperlihatkan kemungkinan untuk setiap karyawannya dapat memperlihatkan perilaku *OCB* yang sangat diperlukan dalam perusahaan, karena dengan adanya *OCB* karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya serta mencapai tujuan mereka yakni mengembalikan kondisi perusahaan seperti sedia kala. *OCB* dapat menjadi solusi untuk PT Radio “X” agar



mereka dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dengan sumber daya manusia yang mereka miliki saat ini. Oleh sebab itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana gambaran derajat *OCB* pada karyawan PT Radio “X”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bagaimana derajat *OCB* yang dimiliki oleh karyawan PT Radio “X” Bandung dalam menjalankan tugas sehari-hari.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Memperoleh gambaran mengenai *OCB* pada karyawan PT Radio “X” Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui derajat *OCB* melalui kelima dimensinya pada karyawan PT Radio “X” Bandung dan faktor-faktor yang mempengaruhi kemunculan *OCB*.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai *OCB* bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi terutama pada organisasi jasa yang memproduksi pelayanan berita dan hiburan.

2. Memberikan informasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti *OCB* dan dapat mendorong dikembangkannya penelitian yang berkaitan dengan *OCB*.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Sebagai bahan masukan dan saran kepada pihak perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui *OCB*, dengan memperhatikan dimensi serta faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *OCB*.
2. Memberikan informasi bagi manajemen PT Radio “X” mengenai derajat *OCB* karyawannya dan dari informasi tersebut manajemen dapat mengembangkan modul-modul pelatihan untuk meningkatkan *OCB* karyawannya.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

PT Radio “X” Bandung memiliki tiga divisi yaitu divisi *marketing*, divisi *studio & administrasi*, *studio music & program*. Kinerja dari tiga divisi ini saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan dari PT Radio “X” Bandung yaitu untuk mengembalikan kondisi perusahaan seperti sebelum terjadi krisis 2008. Adapun *job description* dari divisi *marketing & communication* ialah bertanggung jawab pada target penjualan perusahaan, berhubungan dengan kegiatan komunikasi serta hubungannya dengan masyarakat. Sedangkan divisi *studio & administrasi* bertanggung jawab atas keuangan perusahaan, mengatur lalu lintas

iklan yang ada di setiap program (*trafficking*), serta melakukan perawatan atas seluruh asset kantor, studio dan pemancar. Divisi *music & program*, bertanggungjawab untuk mengatur kegiatan *on-air*, seperti pengaturan program, jadwal penyiar serta operator dan mengatur isi berita yang diberikan oleh *script writer* di setiap program.

Pencapaian tujuan perusahaan dengan jumlah karyawan yang masih bekerja di PT Radio “X” Bandung ini mengalami hambatan seperti tugas yang *overload* sehingga tugas tidak selesai tepat waktu, jam kerja yang bertambah karena ada karyawan yang tidak hadir kerja. Supaya perusahaan tetap berjalan dan dapat mencapai tujuannya, maka setiap karyawan diharapkan menunjukkan kesediaan untuk membantu karyawan lain walaupun hal itu tidak termasuk ke dalam *job description* mereka. Perilaku saling membantu pekerjaan dari karyawan lain dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* ialah perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*), meskipun hal ini tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal, dan pada agregatnya dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas dari suatu fungsi organisasi (Organ, 2006). *OCB* merupakan perilaku menolong karyawan lain yang melampaui *job description* yang mereka miliki. Perilaku menolong ini sering ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk membantu karyawan lain dalam melakukan pekerjaannya.

Terdapat lima dimensi dalam *OCB* yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dimensi *altruism* merupakan perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri dengan tujuan membantu

karyawan lain yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perilaku *altruism* pada karyawan PT Radio “X” Bandung dapat terlihat dari kesediaan mereka untuk membantu rekan kerja yang kesulitan. Dimensi kedua yaitu *conscientiousness* merupakan perilaku untuk bekerja melebihi persyaratan minimal yang dimiliki perusahaan dan perilaku ini dilakukan atas kehendaknya sendiri. Perilaku *conscientiousness* pada karyawan PT Radio “X” Bandung dapat terlihat dari tingkat kehadiran karyawan yang tinggi, kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib seperti jam kerja serta waktu istirahat.

Dimensi berikutnya adalah *sportsmanship* merupakan suatu kesediaan karyawan untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh, berkecil hati, marah atau merasa sakit hati atas sesuatu yang benar-benar terjadi atau sesuatu yang menyakitkan dalam bayangannya mengenai pekerjaannya. Dimensi berikutnya ialah *courtesy* merupakan perilaku yang dilakukan atas kehendaknya sendiri guna mencegah terjadinya masalah kerja dengan karyawan-karyawan lainnya. Pada karyawan PT Radio “X” Bandung hal ini terlihat dari cara bersikap santun pada atasan, karyawan pada satu divisi atau divisi yang lain sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman. Dimensi yang kelima ialah *civic virtue* merupakan perilaku karyawan untuk menunjukkan rasa tanggung jawab dan berpartisipasi serta kepedulian terhadap kehidupan perusahaan seperti berpartisipasi dalam *meeting* dan acara lain yang dilakukan oleh perusahaan.

Perilaku *OCB* dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu karakteristik individu yang terdiri dari *personality* dan *morale*. Sedangkan faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok,

karakteristik organisasi, karakteristik kepemimpinan dan konteks budaya (Organ, 2006). *Personality* merupakan faktor internal yang mempengaruhi munculnya *OCB* dijelaskan oleh Organ dengan menggunakan pendekatan *The Big Five* (McCrae and Costa, 1987 dalam Organ, 2006). Kerangka *The Big Five* menjelaskan *personality* melalui 5 *traits* yaitu *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism*.

*Traits* pertama dari *personality* adalah *openness to experience*. Karyawan dengan *trait openness* yang menonjol, memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru yang dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungan pekerjaannya serta dapat lebih terbuka terhadap perubahan yang terjadi. Menurut penelitian Organ, *trait* ini tidak memiliki relasi yang dapat dijelaskan secara langsung dengan *OCB*, akan tetapi bila karyawan memiliki masukan mengenai hal-hal positif yang didapat dari pengamatannya kemudian diutarakan pada manajemen perusahaan dan ia menanggapi secara positif perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, maka dapat dikatakan karyawan yang memiliki *trait openness to experience* yang menonjol, sehingga berpeluang untuk memunculkan perilaku *OCB* pada dimensi *civic virtue*.

*Traits* kedua dalam *personality* adalah *conscientiousness*, meliputi sifat yang dapat diandalkan, terencana, disiplin-diri, dan ketekunan. Karyawan yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi akan menampilkan perilaku yang tepat waktu dalam bekerja, memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dan taat pada peraturan perusahaan serta ditujukan untuk kepentingan perusahaan maka akan berpotensi untuk menampilkan *civic virtue*. *Traits* ketiga adalah *extraversion*,

karyawan yang memiliki *trait extraversion* ini akan dengan semangat dan memiliki keinginan untuk menjalin relasi antar sesama rekan kerja sehingga dapat memunculkan perilaku *OCB* pada dimensi *altruism*, *sportsmanship* dan *courtesy*. *Traits* keempat adalah *agreeableness* berupa sifat yang bersahabat, disenangi oleh orang lain dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan yang memiliki *agreeableness* yang menonjol akan menawarkan bantuan pada rekan kerjanya yang terlihat membutuhkannya. *Agreeableness* berkaitan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportsmanship* pada perilaku *OCB* (McCrae & Costa, 1987 dalam Organ, 2006). *Traits* terakhir dari *personality* adalah *neuroticism*, karyawan yang mempunyai emosi yang tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, dengan demikian dapat mengurangi peluang munculnya *OCB*.

Karakteristik lainnya dari faktor internal selain *personality* adalah *morale*. *Morale* terbentuk dari kepuasan (*satisfaction*), perasaan diperlakukan dengan adil (*fairness*), *affective commitment* dan *leader consideration* (Organ, 1997 dalam Organ, 2006). *Morale* merupakan motivator dasar yang tercermin di dalam sikap kerja seseorang dalam organisasi dan dapat mendukung munculnya perilaku *OCB*. Ketika seorang karyawan merasakan perlakuan yang adil dari perusahaan (*fairness*) serta adanya dukungan yang diberikan atasan terhadap karyawan berupa *reward* setelah melihat hasil kerja karyawannya (*leader consideration*), maka akan muncul kepuasan dalam pekerjaannya (*satisfaction*) dan dapat menimbulkan komitmen dari dalam dirinya untuk bekerja di perusahaan (*affective commitment*).

*Affective commitment* dapat mengarah kepada keterkaitan emosional, identifikasi, dan juga keterlibatan seseorang terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Apabila keempat hal ini dirasakan oleh karyawan, maka akan mendukung munculnya *morale* pada karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dan memiliki kecenderungan untuk memunculkan *OCB* dalam pekerjaannya (Organ & Ryan, 1995 dalam Organ, 2006). Apabila *morale* karyawan positif terhadap pekerjaannya maka karyawan akan memiliki keinginan untuk terus melakukan sesuatu yang dapat memajukan perusahaan tempatnya bekerja. Dengan demikian akan muncul kemungkinan untuk karyawan tersebut menampilkan *OCB*.

Selain faktor internal yang mempengaruhi *OCB*, kondisi faktor eksternal juga dapat mendukung memunculkan *OCB* pada karyawan adalah karakteristik tugas yang dikerjakan oleh karyawan, karakteristik kelompok dengan siapa karyawan bekerjasama, karakteristik organisasi, karakteristik kepemimpinan dan konteks budaya (Organ, 2006). Faktor eksternal yang pertama adalah karakteristik tugas yang merupakan karakteristik yang dimiliki oleh tugas pekerjaan yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam unjuk kerja, terdiri dari *task autonomy*, *task significance*, *task identity*, *task variety*, *task interdependence*, *task feedback* dan *intrinsically satisfying task*. Derajat kebebasan bertindak yang dimiliki karyawan saat melakukan suatu tugas, untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakannya disebut dengan *task autonomy*, dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin puas akan semakin meningkat kemungkinan munculnya dimensi *altruism* dan *civic virtue*.

Sementara derajat pengaruh dari suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain disebut dengan *task significance*. Derajat kebutuhan bahwa penyelesaian suatu tugas dapat diidentifikasi sebagai hasil kerja secara keseluruhan disebut *task identity*. Derajat kebutuhan bahwa penyelesaian suatu pekerjaan membutuhkan berbagai variasi aktivitas yang berlainan disebut *task variety*. Tugas yang memiliki karakteristik *task identity*, *variety* dan *significance* akan memengaruhi *OCB* melalui peningkatan persepsi *meaningfulness* dalam pekerjaannya (Hackman and Oldham, 1976 dalam Organ 2006). Akibat dari adanya persepsi tersebut, individu akan lebih puas dan termotivasi untuk mengerahkan energi dan usahanya yang mungkin akan diwujudkan dalam bentuk *OCB*.

Sedangkan *task interdependence* ialah sejauh mana seorang anggota tim membutuhkan informasi, bahan dan dukungan dari anggota tim yang lain untuk dapat melaksanakan pekerjaannya. *Task interdependence* dapat meningkatkan *OCB* sebab *task interdependence* dapat memelihara norma sosial dalam kerjasama, membuat tujuan sosial secara kolektif membuat anggota kelompok semakin kuat, dan meningkatkan *group cohesiveness* (Smith, Organ dan Near, 1983 dalam Organ, 2006). Adanya rasa tanggung jawab dalam kelompok dan organisasi dapat memotivasi karyawan untuk menampilkan *OCB* (Smith et all, 1983 dalam Organ, 2006).

Sedangkan karakteristik tugas yang dapat membuat individu merasa terpuaskan akan aktivitas pekerjaan itu sendiri disebut dengan *intristically satisfying tasks* sehingga berpotensi memunculkan *OCB*. Hal ini membuat



karyawan lebih termotivasi untuk mengeluarkan usaha yang lebih besar agar dapat mencapai tujuan dari tugasnya (Kerr & Jermier, 1978 dalam Organ, 2006).

Sementara itu derajat kejelasan dan diperolehnya informasi secara langsung mengenai seberapa efektif seseorang melakukan pekerjaannya disebut dengan *task feedback*. Bagi individu yang mempunyai komitmen untuk menuntaskan pekerjaannya, maka *task feedback* merupakan informasi yang paling jelas, dapat meningkatkan *job-satisfaction* dan memberikan dampak yang paling cepat, paling tepat, paling memotivasi dan merupakan evaluasi bagi diri sendiri untuk memperbaiki prestasi kerjanya di masa yang akan datang sehingga mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk memunculkan *OCB*.

Faktor eksternal yang kedua ialah karakteristik kelompok yang terdiri dari *group cohesiveness*, *team member exchange (TMX)*, *group potency*, dan *perceived team support*. Karakteristik kelompok yang pertama adalah *group cohesiveness* merupakan afinitas anggota kelompok dengan anggota yang lain dan keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari kelompok. Karyawan yang memiliki *group cohesiveness* akan memunculkan kesediaan untuk membantu, memunculkan *sportsmanship* dan *loyalty* kepada karyawan lain serta mampu mempertahankan kelompoknya dari ancaman dan kritik dari pihak diluar kelompok.

Karakteristik kelompok yang kedua ialah *team member exchange (TMX)* merupakan proses timbal balik dalam kelompok. Pada kelompok dengan *TMX* rendah, kaitan timbal balik hanya seperlunya, hanya sebatas pada penyelesaian tugas saja. Sedangkan *group potency* adalah kolektif *belief* dari karyawan bahwa kelompoknya dapat menjadi efektif. Bila karyawan percaya bahwa

kebersamaannya dapat menyebabkan tercapainya tujuan bersama, hal tersebut akan membuat karyawan bersedia berbuat lebih daripada apa yang diharuskan oleh perannya. Karakteristik kelompok yang terakhir adalah *perceived team support* yang merupakan tingkat keyakinan seorang karyawan sampai sejauh mana kelompoknya itu mendukungnya dengan cara menghargai kontribusi dan peduli akan kesejahteraannya, maka semakin cenderung untuk memperlihatkan perilaku serupa pada karyawan yang lain.

Karakteristik organisasi merupakan faktor eksternal ketiga yang sangat diperlukan dan dapat mempengaruhi *OCB*. Pada organisasi yang menerapkan formalisasi dan infleksibilitas tinggi, berarti organisasi tersebut memiliki peraturan yang formal dan baku, serta menerapkan aturan tersebut secara kaku, tidak fleksibel. Kondisi tersebut dapat menghambat munculnya *OCB* tetapi dapat pula memicu *OCB*. Formalisasi dapat meningkatkan persepsi karyawan PT Radio “X” Bandung terhadap ‘*fairness*’ dari prosedur, karena aturan yang formal memberikan gambaran yang jernih tentang ekspektasi organisasi tersebut apabila karyawan memiliki *affective commitment* dan rasa percaya yang tinggi pada pemimpin. Infleksibilitas memberikan indikasi bahwa setiap karyawan PT Radio “X” Bandung diharapkan untuk menjalankan aturan yang sama, dengan demikian akan meningkatkan kepuasan, komitmen dan mengurangi ketidakjelasan dan konflik peran. Sementara infleksibilitas ditemukan mempunyai pengaruh negatif secara langsung terhadap *altruism* dari karyawan, dan formalisasi dari organisasi ditemukan mempunyai pengaruh negatif yang langsung terhadap *civic virtue* dari

karyawan. Penetapan peraturan dan prosedur yang sama terhadap sejumlah karyawan, dapat menimbulkan reaksi yang berbeda-beda.

Karakteristik organisasi berikutnya yang dapat mempengaruhi *OCB* adalah sejauh mana karyawan mempersepsi dukungan PT Radio “X” Bandung terhadap dirinya, persepsi ini menimbulkan tindakan balasan sejauh mana karyawan peduli pada kesejahteraan PT Radio “X” Bandung. Faktor lainnya adalah jarak struktural, jarak psikologis dan jarak fungsional antar karyawan PT Radio “X” Bandung dengan atasannya. Ketiga jenis jarak ini akan mempengaruhi motivasi, kemampuan dan kesempatan memunculkan *OCB*, karyawan yang dekat (*in-group*) dengan atasannya akan mempunyai kesempatan dan motivasi lebih untuk menampilkan *OCB* daripada karyawan *out-group*.

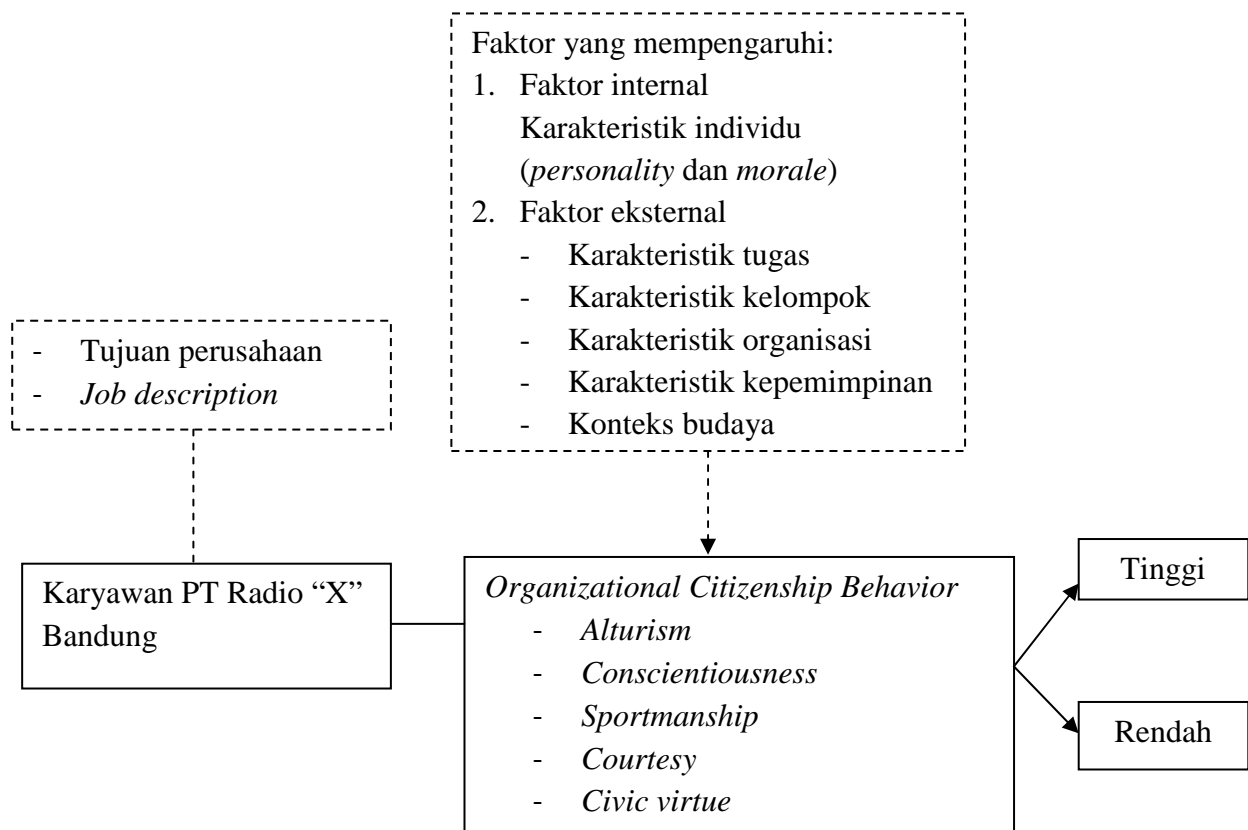
Faktor terakhir dalam karakteristik organisasi yang mempengaruhi *OCB* adalah hambatan dari organisasi. Adanya hambatan dari organisasi yang dimaksud adalah suatu keadaan yang membuat karyawan jadi lebih sulit untuk menampilkan unjuk kerjanya. Hambatan itu dapat berupa kurangnya peralatan yang memadai, dukungan keuangan dan pelatihan. Hambatan yang sama dapat menimbulkan reaksi karyawan yang berbeda. Pada karyawan PT Radio “X” Bandung yang mempunyai kepuasan, komitmen dan rasa percaya terhadap pemimpinnya yang rendah, saat mereka menemui hambatan maka mereka akan fokus pada *in-role behavior* saja. Sebaliknya, pada karyawan yang mempunyai kepuasan, komitmen dan rasa percaya terhadap pemimpinnya yang tinggi, disaat ada hambatan mereka akan menampilkan perilaku *altruistic*, saling membantu dan mengutamakan kepentingan orang lain guna tercapainya tujuan PT Radio “X” Bandung.

Faktor eksternal keempat yang dapat mempengaruhi *OCB* ialah perilaku kepemimpinan. Apabila pemimpin mempunyai tanggung jawab moral untuk melayani, bukan hanya bagi kebutuhan PT Radio “X” Bandung tetapi juga bagi kebutuhan karyawan dan lingkungannya, maka pemimpin dalam hal ini telah bertindak sebagai mentor yang baik dalam menyediakan dukungan bagi pengikutnya (Donaldson, 2000 dalam Organ, 2006). Keteladanan dari pemimpin akan menginspirasi pengikutnya untuk menjadi seperti dirinya, karena sudah menjadi sifat dasar manusia untuk meniru serta membalas perlakuan dari orang lain, sehingga perilaku tersebut dapat berpeluang meningkatkan *OCB*.

Faktor eksternal yang terakhir ialah konteks budaya. *OCB* akan lebih cenderung dimunculkan pada bangsa yang mempunyai budaya *collectivist* daripada bangsa yang *individualist*. *Power distance* dan strata sosial juga mempengaruhi munculnya *OCB*, pada bangsa yang terbiasa memberlakukan strata sosial, perilaku tidak adil tidak dapat diterima, sehingga menghambat munculnya *OCB* (Paine & Organ, 2000 dalam Organ, 2006). Pada Radio “X” Bandung, karyawan dipersilahkan untuk mengemukakan ide, kritik dan saran pada rekan kerjanya yang lain. Mereka juga tidak ragu untuk mengungkapkan kritik mereka pada atasannya.

Setiap karyawan PT Radio “X” Bandung memiliki beragam kepribadian serta ketika mereka bekerja dipengaruhi oleh berbagai variasi faktor eksternal yang kemudian akan menampilkan *OCB* dalam lima dimensinya dengan tingkat yang bervariasi. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan *OCB* yang tinggi akan mampu untuk meningkatkan produktivitas serta efektivitas mereka dalam

bekerja. Sementara perusahaan dengan karyawan yang memiliki *OCB* rendah akan sulit untuk menunjukkan keengganannya untuk membantu rekan kerja yang lain, sering mengeluh mengenai pekerjaan dan fasilitas yang didapatkan (Organ, 2000 dalam Organ, 2006). Karyawan dengan *OCB* rendah dapat menghambat kinerja PT Radio “X” Bandung yang sedang berusaha untuk mengembalikan kondisi perusahaan dan bersaing dengan perusahaan lain.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

### 1.6 Asumsi Pemikiran

1. Kepuasan kerja (*satisfaction*) yang dirasakan oleh karyawan PT Radio “X” membuat karyawan memiliki *affective commitment*. Kepuasan kerja tersebut dapat berasal dari persepsi karyawan terhadap perlakuan adil yang diberikan oleh perusahaan (*fairness*) serta dukungan dari atasan (*leader consideration*).
2. *Fairness, leader consideration, job satisfaction* dan *affective commitment* akan membentuk *morale* kerja.
3. *Morale* merupakan motivator dasar yang tercermin dalam sikap kerja karyawan dalam organisasi dan berpotensi memunculkan *Organizational Citizenship Behavior*.