

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dunia membuat persaingan pada bidang bisnis menjadi semakin kuat dan semakin ketat. Persaingan dalam dunia bisnis, ditandai dengan terjadinya perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan dan menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar lagi bagi para pelaku industri maupun ekonomi. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana industri dapat menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi secara responsif. Hal tersebut juga seharusnya diikuti oleh perubahan, baik internal maupun eksternal, dalam sebuah industri atau pelaku bisnis, agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Perubahan internal yang dimaksud adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam ruang lingkup bisnis tersebut. Sedangkan perubahan eksternal adalah perubahan-perubahan organisasi dari perusahaan yang bersangkutan.

Lingkungan dalam dunia bisnis di era globalisasi ini adalah lingkungan yang menuntut para pelaku bisnis bersaing ketat dan memiliki kualitas dan kuantitas yang tinggi dan semakin baik. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan dalam persaingan dunia bisnis di era globalisasi ini. Maka dari itu, para pelaku bisnis atau perusahaan harus dapat mengerahkan SDM

yang ada untuk terus berusaha sekuat tenaga dan semaksimal mungkin agar dapat meraih posisi yang baik dalam persaingan ekonomi dunia.

Selain SDM yang menjadi salah satu faktor penentu dalam persaingan bisnis sekarang ini, teknologi yang semakin canggih. Para pelaku bisnis harus dapat mengikuti perkembangan teknologi tersebut, dan semua itu kembali lagi pada kualitas SDM yang terdapat di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal yang dikehendaki pemilik perusahaan atau para pelaku bisnis adalah memiliki karyawan yang dapat melaksanakan tugas sesuai *job description* secara efektif. Efektif disini berarti para karyawan sudah menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang tertulis dan menjalankannya sesuai aturan yang ada. Kerjasama dan koordinasi yang baik merupakan bagian terpenting dalam tugas utama karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dan tugas-tugas pun dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Salah satu perusahaan di kota Bandung yang mengikuti perkembangan bisnis era globalisasi dan terus berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas SDMnya adalah CV "X". CV "X" merupakan sebuah perusahaan percetakan yang berdiri di Bandung sejak tahun 1981. Perusahaan ini memproduksi barang berupa *box* yang dijadikan wadah produk, baik makanan, sabun, *shampoo* dan barang lainnya. Pada awal berdirinya, perusahaan ini hanya berupa *home industry* dan semakin lama usaha percetakan ini semakin maju dan terus meningkat dalam memproduksi barang, sehingga pada tahun 2004 perusahaan ini membuka cabang di Jakarta untuk menangani pemesanan wilayah Jakarta dan sekitarnya.

Visi yang dimiliki CV "X" adalah perusahaan yang memiliki sistem manajemen mutu yang berorientasi kepada tercapainya kepuasan pelanggan, diantaranya : menjamin mutu produk/kualitas (Pemenuhan standar dan bahan baku), pelayanan kepada pelanggan (Keramahan, konsistensi, dan kelancaran komunikasi), serta ketepatan waktu pengiriman. Sedangkan misinya adalah meningkatkan SDM yang terampil dan mampu bekerjasama dalam meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada *customer* dengan menggunakan sistem kerja yang terbaik secara berkesinambungan. Komitmen dari CV "X" adalah tanggap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di bidang jasa percetakan dalam skala nasional dan internasional, dengan selalu meningkatkan sasaran mutu sehingga persyaratan yang diminta pelanggan dapat terpenuhi.

CV "X" memiliki karyawan yang berjumlah 285 orang, yang pada awalnya hanya terdiri dari 15 orang karyawan saja. Pembagian tugas di CV "X" ini dibagi menjadi beberapa divisi, terdiri dari divisi gudang bahan baku, pembelian, *quality control*, HRD, produksi, penjualan, *Production Planning Inventory Control (PPIC)*, pengiriman, dan gudang *stock* barang jadi.

Dalam beberapa divisi yang ada di CV "X" ini, terdapat satu divisi yang fenomenanya paling terlihat dan sangat berpengaruh pada proses produksi diantara divisi lainnya, yaitu divisi *quality control (QC)*. Karyawan divisi QC memiliki *job description* yaitu mengatur penyortiran barang cetakan dan barang jadi (keadaan fisik dari hasil produksi), barang retur dan *stock* (barang yang tidak sesuai dengan hasil pesanan klien atau ada kerusakan pada saat produksi), memonitor *proof print*

(kualitas gambar cetakan) setelah dari departemen cetak, memonitor *standard* warna dan sampel, perbaikan gagal produksi yang masih bisa diperbaiki, pekerjaan lem dan mengikat hasil produksi (agar rapih pada saat *packing*), administrasi, serta *packing* dalam QC.

Di dalam pekerjaan pada divisi QC, perusahaan mengharapkan para karyawannya memiliki keinginan yang tinggi untuk melakukan pekerjaan lebih tanpa diberi *reward* dengan tujuan untuk membantu proses kemajuan perusahaan. Hal tersebut diharapkan muncul pada karyawan divisi QC ini, dengan tujuan agar target-target yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai tepat pada waktunya dan tidak terlambat sampai ke tangan klien. Dari awal karyawan masuk ke dalam divisi QC ini, mereka sudah mendapatkan pembagian pekerjaan misalnya mengatur penyortiran barang cetakan, barang jadi, barang retur dan *stock*, memonitor *proof print*, memonitor *standard* warna dan sampel, perbaikan gagal produksi yang masih bisa diperbaiki, pekerjaan lem dan mengikat hasil produksi (agar rapih pada saat *packing*), administrasi, serta *packing* dalam QC.

Meskipun karyawan tersebut sudah mendapatkan bagian pekerjaan yang berbeda-beda, para karyawan divisi QC ini mengerti dan bisa mengerjakan bagian yang lain dalam divisi QC tersebut karena pada saat masa percobaan karyawan tersebut mendapat bagian untuk mengerjakan setiap pekerjaan secara satu per satu yang ada di divisi QC. Pada waktu tertentu jika ada bagian yang membutuhkan tenaga karyawan lebih banyak dari biasanya, maka dari bagian lain yang memang

pekerjaannya tidak terlalu banyak akan dibagi untuk membantu bagian yang pekerjaannya lebih banyak.

Pembagian tersebut sebagai berikut : karyawan yang ditugaskan untuk menyortir barang terdiri dari 27 orang, memonitor *proof print* terdiri dari 5 orang, bagian *standard* warna dan sampel terdiri dari 5 orang, perbaikan gagal produksi yang masih bisa diperbaiki terdiri dari 20 orang, pekerjaan lem dan mengikat hasil produksi terdiri dari 12 orang, administrasi terdiri dari 9 orang, *packing* dalam QC terdiri dari 15 orang, dan tugas memeriksa hasil aksi kebersihan, menjaga kebersihan area kerja, mematuhi semua peraturan perusahaan dengan baik dilakukan oleh seluruh karyawan divisi QC CV "X" Kota Bandung.

Sistem kerja pada divisi QC adalah jika seorang karyawan bekerja dengan cepat, secara tidak langsung ia akan mendapatkan tugas atau pekerjaan lebih banyak, karena para karyawan yang sudah selesai mengerjakan tugas bagiannya sangat diharapkan oleh perusahaan untuk dapat membantu rekan kerjanya dalam satu divisi yang membutuhkan bantuan. Hal itu diharapkan muncul atas keinginan atau atas kesadaran karyawan itu sendiri, bukan karena tuntutan atau rasa takut kepada atasan. Dengan adanya kesadaran yang tinggi untuk membantu rekan kerjanya, maka pekerjaan pun akan lebih cepat terselesaikan. Meskipun pekerjaannya lebih banyak daripada karyawan lainnya, ia tidak akan mendapatkan gaji yang lebih besar daripada karyawan lainnya, kecuali jika atasan atau kepala bagian QC memberikan penilaian yang lebih pada salah seorang karyawan yang kinerjanya semakin baik, maka karyawan tersebut akan menerima kenaikan gaji.

Selain karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas formal atau yang tercantum pada *job description*, karyawan juga diharapkan menunjukkan perilaku melebihi tugas atau peranannya berdasarkan inisiatif masing-masing. Perilaku tersebut dikatakan sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku membantu pada individu yang dilakukan atas kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam *job description*, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, yang pada dasarnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 1998).

Para karyawan pada divisi QC ini membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena karyawan divisi QC memiliki masalah dalam pencapaian target yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan seringkali tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu kerja yang telah ditentukan sehingga memunculkan kerja lembur yang tidak terencana untuk mengejar pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, padahal perusahaan sudah menetapkan target untuk dikerjakan oleh divisi QC melalui beberapa pertimbangan mengenai berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan dan perkiraan waktu untuk penyelesaian target tersebut.

Dalam bekerja pun, karyawan pada divisi QC ini membutuhkan ketelitian dan kerja sama antara satu dengan lainnya agar tidak terjadi kesalahan dalam memeriksa hasil produksi. Maksud kerjasama disini adalah proses membantu teman secara tulus

(sesama karyawan satu divisi) untuk benar-benar memeriksa secara teliti hasil produksi agar tidak mengecewakan konsumen dan juga tidak menghambat proses selanjutnya. Jadi, mereka hanya mengandalkan kemampuan dan kerjasama antar karyawan. Kerjasama yang dibutuhkan untuk memunculkan perilaku OCB adalah kerjasama yang munculnya atas dasar keinginan yang muncul dari diri karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan, melebihi harapan perusahaan tersebut. Perilaku OCB dapat muncul pada seorang individu apabila di dalam diri individu tersebut ada rasa empati terhadap sesamanya, ada rasa ingin saling membantu dengan rekan kerjanya agar masalah atau pekerjaan yang ada dapat segera terselesaikan, cepat teratasi, dan hasilnya dapat memuaskan semua pihak termasuk diri sendiri.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990 (dalam Organ, 2006) terdapat 5 dimensi perilaku yaitu : *altruism* (perilaku menolong yang dilakukan oleh karyawan kepada rekan kerja, untuk tugas-tugas yang berkaitan dengan operasi-operasi organisasional), *conscientiousness* (melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam kehadiran, kepatuhan pada peraturan, memanfaatkan waktu luang, berisi tentang kinerja yang mempersyaratkan peran yang melebihi *standard* minimum), *sportsmanship* (kesediaan individu untuk toleransi pada iklim kerja tanpa disertai dengan keluhan), *courtesy* (perilaku individu yang mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain), *civic virtue* (tingkah laku individu yang menggambarkan keterlibatan dan kepedulian individu terhadap kelangsungan hidup perusahaan). Dari pengenalan

kelima dimensi OCB di atas beserta penjelasan pengertian OCB, maka peneliti ingin mengukur dimensi mana saja dari kelima dimensi OCB tersebut yang tinggi dan yang rendah, sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan OCB dari seorang karyawan divisi QC tinggi atau rendah.

Menurut wawancara pada kepala bagian divisi *QC*, semua karyawan pada divisi QC ini sudah melaksanakan *job descriptionnya* masing-masing dan karyawan-karyawan tersebut dapat mematuhi peraturan yang ada, namun mereka masih kurang memiliki keinginan untuk membantu rekannya dalam melakukan pekerjaan, sehingga mereka masih membutuhkan perilaku yang diusahakan untuk memberikan keuntungan kepada organisasi, yang melebihi harapan perusahaan sebagai penunjang keefektifan pelaksanaan pekerjaan (perilaku *extrarole*). Jika karyawan divisi QC ini hanya menjalankan *job description*-nya saja dirasa kurang cukup untuk dapat mengejar target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga memunculkan seringnya kerja lembur agar dapat menyelesaikan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat menghambat proses produksi pada divisi selanjutnya (*packing* dan *delivery department*) dan juga membuat hasil produksi terlambat sampai ke tangan klien. Divisi QC adalah divisi yang menjadi penentu bahwa hasil produksi tepat waktu atau tidak sampai ke tangan klien yang selanjutnya akan di proses oleh divisi *packing* lalu selanjutnya berakhir pada divisi *delivery department*.

Hasil survey awal yang dilakukan dengan metode observasi dan wawancara terhadap 10 karyawan, maka diperoleh data 70% karyawan ini bersedia untuk membantu rekan kerjanya dengan tulus dan senang hati jika *partner* rekan kerjanya

tersebut tidak masuk kerja, tidak mengeluh akan pekerjaan tambahan yang sering diberikan dan 30% karyawan lainnya terkadang merasa lelah jika mendapat pekerjaan lebih dari rekan kerja satu divisi yang tidak masuk kerja (menggambarkan dimensi *altruism*). Keseluruhan karyawan (100%) karyawan hadir tepat waktu dan tidak menggunakan waktu bekerja untuk bersantai (menggambarkan dimensi *conscientiousness*). Terdapat 70% karyawan juga tidak pernah mengeluh mengenai kondisi kerja terutama fasilitas yang ada di tempat mereka bekerja seperti *furniture*, sirkulasi udara di ruang kerja, mengenai pekerjaan mendadak yang diberikan kepada karyawan dan 30% karyawan lainnya terkadang mengeluh jika iklim kerja kurang mendukung dan mempengaruhi kinerja mereka, misalnya suasana kerja yang tidak nyaman seperti kursi yang kurang nyaman, sirkulasi udara yang kurang, pekerjaan mendadak yang diberikan pada karyawan (menggambarkan dimensi *sportsmanship*).

Lalu, 60% karyawan tersebut juga bersedia membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, mereka juga berani untuk memberikan saran pada rekan kerja maupun atasannya dengan tujuan untuk membuat perusahaan semakin baik dan maju. Karyawan tersebut juga berani memberikan saran atau kritik jika terdapat kekurangan atau kelemahan perusahaan sehingga para atasan dapat memperbaiki kekurangan atau kesalahan tersebut dan 40% lainnya tidak begitu memperhatikan rekan kerjanya jika melakukan kesalahan atau mengalami kesulitan dan mereka juga tidak berani untuk mengungkapkan saran atau kritik yang mereka miliki dan mereka lebih memilih diam (menggambarkan dimensi *civic virtue*). Divisi QC ini juga sering bekerja lembur dan 60% karyawan menyatakan bahwa pekerjaan

tambahan dan bekerja lembur ini bukan menjadi beban dan bukan menjadi sesuatu yang mereka keluhkan, namun mereka lebih menikmati pekerjaan yang mereka dapatkan di saat lembur tersebut dan 40% lainnya memiliki pendapat bahwa bekerja lembur adalah sesuatu yang cukup melelahkan, waktu istirahat mereka berkurang karena adanya kerja lembur, terkadang meskipun hari libur mereka tetap harus bekerja, dan beberapa karyawan merasa sedikit keberatan namun tidak dapat berbuat apa-apa (menggambarkan dimensi *courtesy*).

Berdasarkan pemikiran tersebut maka peneliti tertarik untuk melihat gambaran *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan divisi *quality control* CV "X" Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan divisi *quality control* CV "X" Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan divisi *quality control* CV "X" Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *Organizational Citizenship Behavior* beserta dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* yang dimunculkan karyawan divisi *quality control* CV."X".

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberikan informasi tambahan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
- Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dan dimensi-dimensinya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada personalia CV "X" Kota Bandung untuk dapat dijadikan sebagai umpan balik mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sesuai dengan kebutuhan karyawan dan harapan CV "X" Kota Bandung.

1.5 Kerangka Pemikiran

CV “X” merupakan sebuah perusahaan percetakan yang berdiri di Bandung sejak tahun 1981. Perusahaan ini memproduksi barang berupa *box* yang dijadikan untuk wadah sebuah produk, baik makanan, sabun, *shampoo* dan barang lainnya. CV “X” ini berdiri sejak tahun 1981 di kota Bandung, dan sejak tahun 2004 CV “X” juga memiliki kantor cabang di Jakarta untuk dapat menampung pesanan-pesanan di daerah Jakarta dan sekitarnya. Dalam CV “X” ini terdapat berbagai divisi yang memiliki tugas yang berbeda-beda dan saling berkaitan satu dengan lainnya. Di dalam divisi tersebut maupun antar divisi karyawan-karyawannya diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.

Untuk mencapai tujuan dari setiap perusahaan, para karyawan harus melakukan pekerjaan minimal sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan. Selain mengerjakan tugas berdasarkan *job description*, karyawan juga diharapkan untuk memiliki perilaku *extrarole* seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja, saling bekerja sama dalam usahanya mencapai target dan harapan yang ditetapkan perusahaan tanpa diminta pemimpin. Perilaku seperti itu bisa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku membantu pada individu yang dilakukan atas kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam

job description, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, yang pada dasarnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 1998). Adapun dimensi-dimensi yang ada di dalam OCB, yang dapat menjadi tolok ukur seberapa besar pengaruh dimensi-dimensi tersebut terhadap karyawan divisi *quality control* CV “X”, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Altruism adalah perilaku karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung yang dapat memiliki kesediaan untuk membantu sesama karyawan dalam satu divisi yang mengalami kesulitan. Dapat dikatakan bahwa *altruism* seorang karyawan tinggi, jika perilaku karyawan divisi QC ini memiliki rasa empati untuk membantu rekan kerja dalam satu divisi tersebut dilakukan atas dasar keinginan dan ketulusan dari dalam diri sendiri. Misalnya, jika karyawan divisi QC telah menyelesaikan tugasnya, tetapi rekan kerja dalam satu divisi mengalami kesulitan karena pekerjaannya masih sangat banyak dan rekan kerjanya sakit, maka karyawan tersebut akan dengan tulus membantu rekan kerjanya itu dan tidak mengharapkan imbalan atau balas budi dari rekannya yang dibantu tersebut. Karyawan dikatakan memiliki *altruism* rendah jika karyawan tersebut membantu rekan kerjanya karena diminta oleh atasannya dan merasa terpaksa atau ingin mendapatkan balas budi. Para karyawan yang memiliki *altruism* tinggi termasuk dalam tipe *personality agreeableness* (kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi, dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain) yang tinggi juga.

Conscientiousness adalah jika karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam kehadiran, kepatuhan pada peraturan, dan memanfaatkan waktu luang. *Conscientiousness* berisi tentang kinerja yang mempersyaratkan peran yang melebihi *standard* minimum. Dikatakan *conscientiousness* tinggi jika karyawan divisi QC datang 15 menit sebelum jam kerja yang telah ditentukan sehingga pada jam kerja yang telah ditentukan ia sudah siap dengan pekerjaan-pekerjaan yang telah menunggunya atau datang setelah jam istirahat tepat waktu, juga jika karyawan-karyawan tersebut dapat mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut dan dapat memanfaatkan waktu luang yang ada dalam jam kerja dengan sebaik mungkin (tidak bermalas-malasan). Dikatakan *conscientiousness* rendah jika karyawan datang terlambat sehingga melakukan pekerjaan pun menjadi tertunda. Para karyawan yang memiliki *conscientiousness* tinggi, memiliki tipe *personality conscientiousness* (sifat ketergantungan, terencana, disiplin diri, dan ketekunan) yang tinggi juga.

Sportsmanship adalah kesediaan karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung untuk bertoleransi pada iklim kerja tanpa disertai dengan keluhan. Dikatakan *sportsmanship* tinggi jika karyawan divisi QC dapat tetap melakukan pekerjaan dengan normal meskipun iklim pekerjaan yang kurang mendukung situasi kerja. Sebagai contohnya, karyawan tidak pernah mengeluh mengenai kondisi kerja terutama fasilitas yang ada di tempat mereka bekerja seperti *furniture*, sirkulasi udara di ruang kerja, mengenai pekerjaan mendadak yang diberikan kepada karyawan. Jika

Sportsmanship karyawan tinggi, maka memiliki tipe *personality neuroticism* (*trait-trait* seperti ketegangan, *mood*, dan kecemasan) yang rendah.

Courtesy adalah perilaku karyawan divisi *Quality control* CV “X” Kota Bandung yang mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain. Dikatakan *courtesy* tinggi jika karyawan divisi QC membantu rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dan tidak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut. Tujuan dari perilaku membantu tersebut adalah agar proses selanjutnya tidak terhambat oleh karena gangguan tersebut. Dikatakan *courtesy* rendah jika karyawan yang mampu membantu kesulitan yang dihadapi rekan kerjanya, namun ia pura-pura tidak mampu melakukan hal tersebut. Karyawan yang memiliki *Courtesy* tinggi, maka memiliki tipe *personality agreeableness* yang tinggi juga.

Civic virtue adalah tingkah laku karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung yang menggambarkan keterlibatan dan kepedulian individu terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dapat dikatakan *civic virtue* tinggi jika karyawan divisi QC memberi saran atau masukan pada atasan atau karyawan lainnya jika ada yang melakukan kesalahan sehingga tidak merusak hasil produksi. Dikatakan *civic virtue* rendah adalah jika karyawan tidak peduli terhadap hal-hal yang dapat merugikan perusahaan, dan mereka hanya menjalankan *job description* mereka saja tidak lebih dari itu. Karyawan yang memiliki *civic virtue* yang tinggi, maka memiliki tipe *personality openness to experience* (sering dikatakan intelek atau daya imajinasi). Sifat ini memiliki ketertarikan yang luas, imajinatif dan wawasan yang luas) yang tinggi juga.

Organizational Citizenship Behavior juga di pengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal terdiri dari karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan perilaku pemimpin. Sedangkan faktor internalnya adalah karakteristik individu. Karakteristik individu meliputi *morale* dan *personality (The Big Five Theory)*. Didalam *morale* terdapat mengenai kepuasan kerja karyawan, menentukan keadaan yang penting dalam proses pertukaran aktivitas sosial yang berfungsi dalam relasi karyawan misalnya saling membantu satu sama lainnya, mengarah pada keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi, pertimbangan dari pemimpin terhadap kinerja seseorang. Jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan gaya kepemimpinan atasan, maka akan memunculkan komitmen karyawan dan dari komitmen itu akan dimunculkan keinginan untuk melakukan *extrarole* sehingga memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *morale* yang dimiliki karyawan akan positif. Apabila *morale* karyawan positif terhadap pekerjaannya maka karyawan akan menginginkan terus menerus untuk melakukan sesuatu yang dapat memajukan perusahaan tempatnya bekerja, sehingga kemungkinan untuk melakukan *extrarole* sehingga memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* itu cukup besar.

Personality merupakan pembahasan mengenai *attitude* mempengaruhi munculnya perilaku menolong, selanjutnya dicoba untuk dijelaskan bahwa *personality traits* lebih sering tercermin dalam perilaku di dalam situasi dimana insentif, tekanan dan ancaman, atau norma perilaku. Penjelasan tentang *personality*

menggunakan kerangka dari *The Big Five Theory* (McCrae dan Costa, 1987), yang paling sedikit relevan dengan 2 dimensi perilaku pada OCB, yaitu : *Agreeableness* merupakan kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. *Conscientiousness* merupakan sifat ketertanggung-jawaban, terencana, disiplin diri dan ketekunan. *Emosional stability* merupakan *trait-trait* seperti ketegangan, *mood*, kecemasan. *Extraversion* merupakan perilaku individu yang responsif terhadap lingkungan. *Openness to experience* sering dikatakan intelek atau memiliki daya imajinasi. Sifat seperti memiliki ketertarikan yang luas, imajinatif dan wawasan yang luas.

Dimensi-dimensi OCB yang ada jika dikaitkan dengan *The Big Five Theory* dari McCrae dan Costa, 1987, maka akan didapatkan perkiraan seperti berikut : karyawan yang sifat *openness* menonjol mempunyai rasa ingin tahu akan hal-hal baru yang dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungan pekerjaannya. Karyawan tersebut dapat bersifat lebih terbuka terhadap perubahan yang dilakukan perusahaan akan tetapi bila masukan tentang hal-hal positif yang didapat oleh kepala bagian QC CV “X” dan menanggapi secara positif perubahan yang dibuat oleh perusahaan, maka dapat dikatakan karyawan memiliki sifat *openness to experience* tinggi, berpeluang untuk menampilkan *civic virtue*. Faktor yang kedua adalah *conscientiousness* yang mengarah pada sifat terencana, disiplin diri, dan ketekunan. Karyawan yang memiliki skor *conscientiousness* tinggi akan menampilkan perilaku *conscientiousness* seperti memiliki ketepatan waktu, absensi yang baik dan selalu mematuhi peraturan.

Faktor ketiga adalah *neuroticism*, karyawan yang mempunyai emosi tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya ada dalam bayangan sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain, dengan demikian akan mengurangi peluang munculnya OCB. Jika *neuroticism* yang dimiliki seorang karyawan rendah, maka dapat dinyatakan bahwa di dalam karyawan tersebut terdapat dimensi *sportsmanship* yang tinggi dimana situasi pekerjaan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan divisi QC. Faktor keempat adalah *extraversion*, yaitu individu yang memiliki karakter bersemangat, mempunyai kecenderungan untuk mencari stimulasi, menikmati kebersamaannya dengan orang lain, senang berbicara dan *responsive* terhadap lingkungan. Karyawan divisi QC CV “X” yang memiliki skor *extraversion* tinggi, dengan semangat dan keinginannya menjalin relasi maka dapat memunculkan dimensi *altruism*. Faktor kelima adalah *agreeableness* yang meliputi kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi oleh orang, dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan divisi QC CV “X” dengan skor *agreeableness* yang tinggi akan memperlihatkan kerja yang spontan untuk menawarkan bantuan kepada rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan dan karyawan tersebut akan memunculkan dimensi *altruism* dan *courtesy*.

Sedangkan faktor eksternal ada karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan karakteristik pemimpin. Menurut Hackman & Lawlen (1971 dalam Organ 2006) di dalam karakteristik tugas terdapat *task autonomy* merupakan keadaan karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung dapat

memilih perlengkapan yang dibutuhkan dan memutuskan prosedur yang digunakan dalam pekerjaannya. *Task identity, variety* dan *significance* dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dengan meningkatkan persepsi karyawan mengenai makna dari tugasnya (Hackman & Oldham, 1976 dalam Organ 2006).

Task interdependence adalah keterkaitan antara tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari rekan-rekan pengurus yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana. Sedangkan *Goal Interdependence* adalah tingkatan anggota kelompok percaya bahwa telah memberikan atau menyediakan tujuan kelompok dengan melakukan umpan balik dalam kelompok. Pada karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung yang dapat saling mendukung, akan membuat pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Karakteristik kelompok yang di ungkapkan Organ pun memiliki beberapa pembagian lagi yang diantaranya *group cohesiveness, team member exchange, group potency, perceived organizational support, distance between the employee and others in the organization,* dan *perceived team support*. Karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Organisasi juga harus memiliki fleksibilitas yang cukup, karena jika organisasi yang terlalu formal dan kaku akan mengurangi bahkan menutup kemungkinan karyawan untuk melakukan inisiatif untuk membantu rekan kerja.

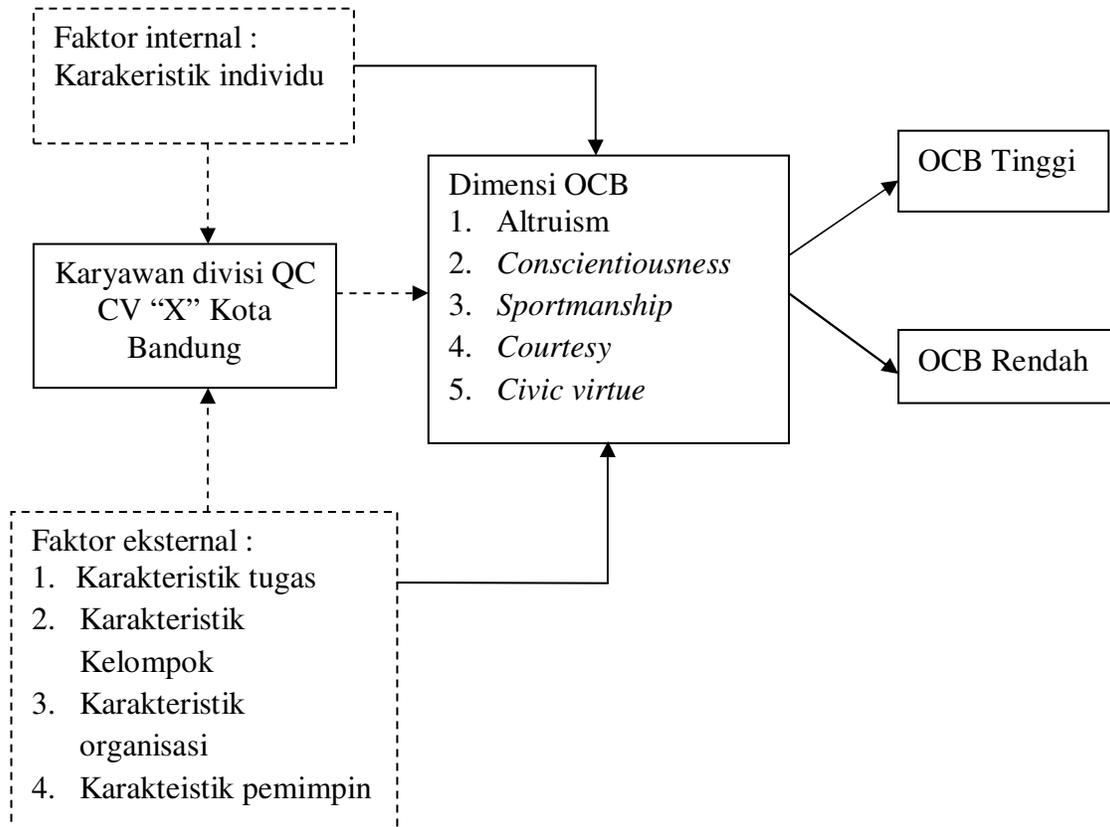
Hal tersebut dikarenakan karyawan sudah memiliki persepsi bahwa setiap karyawan sudah memiliki *job description* masing-masing yang jelas dan memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing. Sebaliknya apabila organisasi

yang menekankan dukungan diantara karyawan maka akan menimbulkan rasa saling percaya antar karyawan sehingga akan menimbulkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam hal ini, CV “X” Kota Bandung merupakan organisasi formal yang dimana setiap karyawan memiliki *job description* yang jelas dan terkait terhadap segala peraturan dan kebijakan perusahaan, namun hal ini tidak menutup kemungkinan munculnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri karyawan terutama karyawan divisi *quality Control*.

Formalisasi dapat mempengaruhi persepsi karyawan divisi *QC* CV “X” terhadap *fairness* dan keadilan dari prosedur. Aturan yang terlalu formal memberikan gambaran yang jernih tentang CV “X” dan aturan yang tidak fleksibel memberikan indikasi bahwa setiap karyawan divisi *QC* CV “X” diharapkan untuk menjalankan aturan yang sama, dengan demikian meningkatkan kepuasan, komitmen dan mengurangi ketidakjelasan dan konflik peran. Sehingga formalisasi dan aturan yang tidak fleksibel yang diberikan pada karyawan divisi *QC* CV “X” berelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen dan kepercayaan karyawan dan ketiganya secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif pada kelima dimensi dari *OCB* melalui kepuasan kerja dan rasa percaya. Dengan demikian karyawan divisi *QC* CV “X” akan terpacu untuk meningkatkan *OCB*.

Selain itu karakteristik pemimpin juga akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan jika interaksi atau hubungan antara pemimpin dengan karyawan baik maka pemimpin akan berpandangan positif terhadap karyawan maka karyawan akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberi dukungan dan

motivasi. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa percaya dan hormat karyawan pada pemimpin mereka sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diperintahkan dan yang diharapkan oleh atasannya.



Bagan 1.5 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

1. *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung dikatakan tinggi apabila karyawan tersebut sudah memiliki keinginan yang berasal dari dalam dirinya untuk membantu rekan kerja dalam satu divisi yang mengalami kesulitan dalam bekerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung dikatakan rendah apabila karyawan tersebut hanya sebatas melakukan *job description*-nya saja.
3. Faktor internal seperti karakteristik individu yang didalamnya terdapat *morale* dan *personality* akan mempengaruhi timbulnya OCB dengan tingkat yang berbeda-beda setiap dimensinya.
4. Faktor eksternal seperti karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin akan mempengaruhi timbulnya OCB dengan tingkat yang berbeda-beda setiap dimensinya.
5. Karyawan divisi *quality control* CV “X” Kota Bandung memiliki *Organizational Citizenship Behavior* dengan tingkat yang berbeda-beda dalam setiap dimensinya.