

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi adalah suatu proses di mana antar individu, antar kelompok, dan antar negara saling berinteraksi, bergantung, terkait, dan mempengaruhi satu sama lain yang melintasi batas negara (<http://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi>). Globalisasi selalu ditandai dengan adanya perubahan-perubahan pesat pada sektor perekonomian secara keseluruhan, yang menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri.

Hal ini berlaku pula pada PT “X” yang merupakan salah satu pelaku ekonomi yang bergerak di bidang industri plastik terpal di Kota Bandung. PT “X” merupakan perusahaan keluarga yang dikepalai oleh seorang direktur utama dan memiliki 150 orang karyawan. Terdapat divisi-divisi yang bergerak di bawah direktur utama, divisi keuangan dan divisi umum atau personalia yang dikepalai oleh seorang manager keuangan serta divisi *sizing*, *packaging*, dan divisi *marketing* digabung *delivery* yang dikepalai oleh seorang manajer operasional. Divisi-divisi tersebut memiliki tugas yang berbeda-beda. Tugas dari Divisi keuangan adalah mencatat dan melaporkan keluar-masuknya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada manager keuangan, divisi umum/personalia bertugas untuk perekrutan karyawan dan mengembangkan tenaga kerja, divisi *sizing* tugasnya memotong lebar plastik terpal sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan, divisi *packaging* bertugas untuk mengemas plastik terpal yang sudah

dipotong-potong ke dalam kemasan yang sesuai dengan ukurannya dan membuat lubang-lubang yang disertai cincin tembaga yang digunakan untuk mengikat tali, sedangkan divisi *marketing* dan *delivery* yang dijadikan satu divisi, tugasnya adalah memasarkan dan mengantarkan barang produksi kepada pemesan setelah divisi *sizing* dan *packaging* menyelesaikan tugasnya.

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi tersendiri, semua tergantung tujuan yang akan dicapai oleh masing – masing perusahaan (<http://bisnisukm.com/pentingnya-visi-dan-misi-perusahaan.html>). PT “X” sendiri memiliki visi dan misi yang harus dicapai. Visinya adalah menjadi perusahaan industri plastik terpal yang senantiasa mampu bersaing dan tumbuh berkembang dan sehat. Sedangkan misinya sendiri ialah ingin menghasilkan laba yang pantas untuk mendukung pengembangan perusahaan serta memproduksi plastik terpal yang berdaya saing tinggi demi kepuasan pelanggan.

Untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan oleh PT “X” tidak bisa dilepaskan dari peran penting manusia di dalamnya, baik itu perubahan yang mengarah untuk membangun ataupun sebaliknya tergantung dari sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya. Karyawan bukan semata-mata obyek dalam pencapaian tujuan saja tetapi lebih dari itu, karyawan sekaligus menjadi objek pelaku. Tanpa karyawan, perusahaan dan organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuatnya, karena di tangan karyawanlah semua itu akan dapat berkembang dan berjalan.

Dalam menjalankan visi dan misi perusahaan, karyawan tidak hanya dituntut untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang diberikan namun juga diharapkan untuk memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan tidak karena digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi karyawan, namun karyawan memiliki perasaan yang puas apabila melakukan hal tersebut. Bila seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu, tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan karyawan tersebut akan mempunyai perasaan puas jika dapat membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih dari sekedar perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi atau juga disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Ditambahkan oleh Organ (2006), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Fenomena mengenai OCB terlihat dari survey awal peneliti terhadap perilaku karyawan pada PT “X”. Peneliti menemukan indikator-indikator yang menunjukkan lemahnya OCB pada karyawan PT “X”. Hal tersebut tampak pada beberapa karyawan dari divisi *delivery* yang tidak membantu karyawan divisi lain disaat mereka senggang walaupun mereka mengetahui bahwa karyawan divisi lain tersebut memerlukan bantuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Fenomena tersebut menggambarkan ada karyawan yang kurang memenuhi dimensi OCB berupa *altruism* dimana karyawan membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan dengan organisasi.

Fenomena dari dimensi lain yaitu dimensi *conscientiousness* terlihat dari perilaku lain yang ditunjukkan oleh karyawan PT “X” di kota Bandung yaitu adanya perilaku mangkir setelah jam makan siang yang dilakukan manager operasional sehingga divisi-divisi yang dibawahinya menjadi tidak terkoordinir dan tidak diawasi dari segi operasionalnya dengan baik.

Fenomena lainnya terlihat dari keluhan beberapa karyawan yang mengatakan bahwa mereka kurang diperhatikan oleh atasannya. Namun karyawan tersebut tetap mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Perilaku ini mencerminkan dimensi *sportsmanship* pada beberapa karyawan PT “X” di Kota Bandung.

PT “X” yang memiliki empat divisi besar yang beroperasi di bawahnya memiliki fungsi dan alur kerja tersendiri. Menurut survei awal yang dilakukan pada perusahaan “X” yang bergerak dalam industri plastik, khususnya menghasilkan plastik terpal ditemukan fakta bahwa pada divisi *sizing*, *packaging*,

dan *delivery* terdapat permasalahan yang sering dikeluhkan oleh PT “X”, dikarenakan terjadinya penumpukan barang produksi pada bagian divisi *sizing* dan *packaging* yang cara kerjanya lambat karena dilakukan secara manual tanpa bantuan mesin. Hal ini menyebabkan pengiriman barang produksi mengalami keterlambatan sekitar satu minggu hingga satu bulan. Akibatnya divisi *delivery* yang *job description*-nya adalah mengantarkan produk kepada pemesan juga mengalami hambatan dalam melaksanakan tugasnya. Seharusnya, divisi *delivery* tidak berdiam diri menghadapi kenyataan itu, melainkan membantu divisi *sizing* dan divisi *packaging* untuk mempermudah dan mempercepat pengiriman kepada pemesannya.

Kasus yang terjadi di PT. “X”, menurut penulis salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan. Hal tersebut berdasarkan pengamatan dan wawancara yang lebih mendalam pada para karyawan bagian produksi bahwa karyawan enggan melakukan pekerjaan di luar perannya karena mereka merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja dan merasakan bahwa pimpinan mereka angkuh, tidak mau membaaur dan jarang terbuka kepada para karyawan untuk mengungkap permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Fenomena tersebut menggambarkan bahwa teori tentang suatu organisasi secara formal akan menentukan bagaimana cara seorang karyawan bertindak dalam pekerjaannya melalui deskripsi jabatan yang sudah ada. Namun dalam kenyataannya, yang terjadi seseorang melakukan pekerjaannya bukan hanya

berdasarkan deskripsi jabatan (*job desc*), melainkan juga melalui suatu proses pembentukan peran (*role-making process*).

Karyawan yang baru masuk ke dalam suatu organisasi haruslah terlibat dalam proses pembentukan peran ini yang selanjutnya akan mengatur cara ia bertindak dalam hubungannya dengan pekerjaan di organisasi (Graen,1976). Menurut Graen (1976) adanya proses pembentukan peran tersebut menyebabkan bervariasinya kualitas interaksi (*quality of exchange relationship*) antara seorang karyawan dengan atasannya. Hal ini didukung oleh pendapat Riggio (1990) yang menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka. Kualitas interaksi atasan bawahan merupakan hal yang penting karena kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB).

Melihat banyaknya fenomena yang bervariasi mengenai OCB tersebut maka perlu kiranya diadakan penelitian mengenai OCB di PT “X”, karena rendahnya OCB menyebabkan perusahaan tidak dapat meningkatkan efektivitasnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT “X” di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh mengenai derajat dari *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

a. Bidang Akademik

Memberikan informasi yang memperkaya bidang keilmuan kepada seluruh pengguna ilmu psikologi, khususnya yang berada di lingkungan Psikologi Industri & Organisasi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung.

b. Bidang Penelitian

Memberikan masukan, pertimbangan, referensi dan ajakan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* agar teori menjadi semakin kaya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

- Memberikan informasi kepada lembaga-lembaga yang berkaitan dengan bidang Psikologi industri dan organisasi seperti konsultan agar dapat melakukan langkah yang tepat untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, khususnya pada perusahaan dan organisasi yang minim akan *Organizational Citizenship Behavior*.
- Memberikan informasi kepada PT “X”, tentang gambaran *Organizational Citizenship Behavior* yang terdapat pada perusahaannya sehingga dapat ditindaklanjuti untuk ditingkatkan apabila diperlukan.
- Memberikan informasi kepada karyawan PT “X” mengenai pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pada perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi

perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan”. Ini merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe. 1997 : 1)

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (1997) juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance*”

Borman dan Motowidlo (1993) mengonstruksi *contextual behavior* tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi sukarela, *reward* atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela. Bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance* dan tidak diperintahkan secara formal. Timbal balik yang didapat juga tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal.

Perilaku OCB terdiri atas lima dimensi primer dari OCB (Allison, dkk 2001:hal 2): Dimensi-dimensi tersebut adalah, *Altruism* atau perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional, *Civic Virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan keterlibatan atau kepedulian pekerja terhadap kelangsungan dan perkembangan organisasi. *Conscientiousness* yang berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. *Courtesy* yang merupakan perilaku pekerja yang tidak dipaksakan bertujuan mencegah timbulnya permasalahan dengan pekerja lain maupun terhadap pekerjaan. Dimensi yang terakhir adalah *Sportmanship*, kemauan untuk mentoleransi keadaan lingkungan atau situasi yang kurang ideal dan kondusif di tempat kerja.

Beberapa pengukuran tentang OCB telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikomotorik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997 :4-5). Skala ini mengukur kelima dimensi sebagai berikut:

Dimensi yang pertama, ialah *Altruism* – perilaku membantu orang tertentu, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan, menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan, membantu pelanggan dan para tamu jika mereka

membutuhkan bantuan. Beberapa bentuk perilaku tersebut merupakan dimensi perilaku dari dimensi *Altruism*.

Dimensi yang kedua, ialah *Civic virtue*. Beberapa dimensi dari dimensi ini diantaranya ditunjukkan melalui perilaku menunjukkan keterlibatan pekerja terhadap kelangsungan dan perkembangan organisasi, menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan dalam organisasi. Lalu mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi juga merupakan dimensi dari *Civic Virtue*, ditambah lagi dengan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Dimensi yang ketiga, ialah *Conscientiousness*. Aspek dari dimensi ini diantaranya dapat dilihat melalui perilaku karyawan yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Selain itu tiba lebih awal setiap akan bekerja sehingga siap untuk bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya, berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon, juga tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan, selain itu karyawan juga harus datang segera jika dibutuhkan dan tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki waktu ekstra.

Dimensi selanjutnya ialah dimensi *Courtesy*. Aspek dari *Courtesy* dapat dilihat dari perilaku mencegah timbulnya permasalahan dengan pekerja lain maupun terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi sangat diharapkan dalam hal ini. Juga memberikan perhatian terhadap rapat-rapat penting,

serta yang terakhir perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi dan membantu mengatur kebersamaan secara departemental

Dimensi yang terakhir ialah, *Sportmanship*. Dimensi *Sportmanship* dapat dilihat dari kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktifitas-aktifitas mengeluh dan mengumpat. Karyawan juga tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi atau membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya

Sangat diharapkan bahwa OCB di kalangan karyawan dapat tinggi, sebab seorang karyawan yang OCB nya tinggi akan bersedia membantu rekan-rekan kerjanya yang sedang menemui kesulitan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya demi tujuan perusahaan, namun apabila OCB karyawan rendah maka karyawan tersebut akan tidak peduli dengan kesulitan rekan kerjanya dan tidak bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya. Dengan demikian suatu perusahaan akan sangat mengharapkan perilaku OCB ini muncul di kalangan karyawan. Akibat lain dari kurangnya OCB dari karyawan ialah di saat perusahaan benar-benar memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, yang pada akhirnya tujuan organisasi menjadi sulit untuk dicapai.

Selain dari lima dimensi OCB di atas, ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi OCB seseorang, yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, karakteristik kelompok, dan karakteristik pemimpin. Karakteristik individu meliputi moral dan kepribadian. Moral yang positif terhadap pekerjaan membuat pekerja ingin terus melakukan sesuatu yang dapat

membantu perusahaan sehingga kemungkinan pekerja untuk melakukan OCB menjadi semakin meningkat.

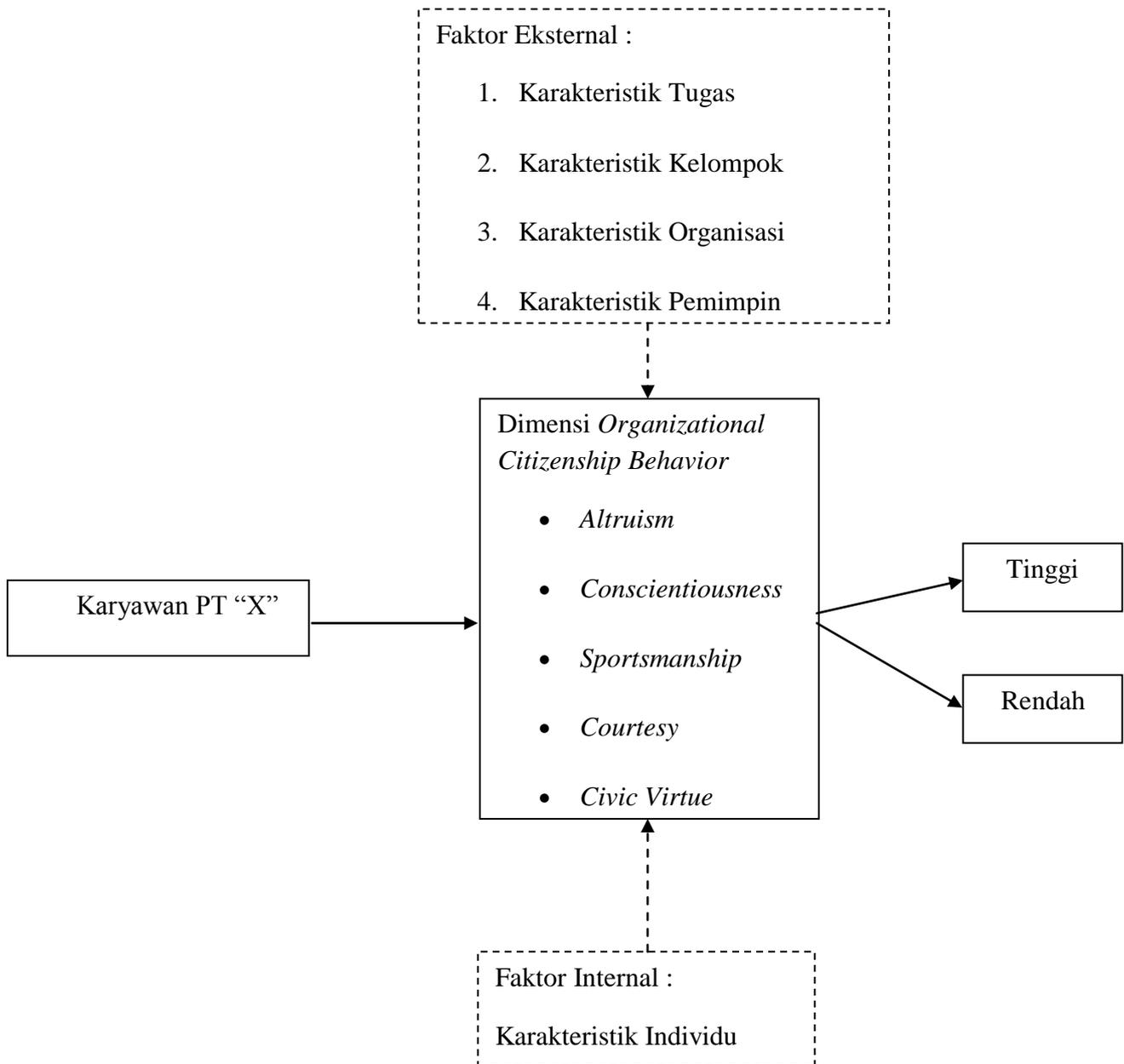
OCB juga dipengaruhi oleh karakteristik tugas, meliputi *task autonomy*, *task identity*, *task variety*, *task significance*, *task feedback*, *task interdependence*, dan *goal interdependence*. *Task autonomy* mengacu pada tugas yang dianggap penting sehingga pekerja merasa bahwa suatu tugas merupakan bagian dari diri dan tanggung jawabnya (Hackman dan Lawler, 1971, dalam Organ, 2006). *Task identity*, *task variety*, dan *task significance* dapat mempengaruhi OCB dengan peningkatan persepsi dari pekerja dalam memaknai tugasnya (Hackman dan Oldham, 1976, dalam Organ, 2006). *Task interdependence* adalah keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari pekerja lain agar pekerjaannya dapat terlaksana. *Goal interdependence* adalah tingkat kepercayaan anggota organisasi bahwa mereka telah memberikan atau menyediakan tujuan kelompok dengan melakukan umpan balik kelompok. Pekerja yang saling bertukar informasi dan pengetahuan tertentu akan menampilkan sikap yang saling mendukung dan membuat pekerjaan pribadi maupun rekannya dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Menurut Organ (2006) ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi OCB yaitu *group cohesiveness* dan *group potency*. *Group cohesiveness* adalah keterkaitan antara suatu anggota dengan anggota lain dan keterkaitan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut. Seorang pekerja yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerja lain akan memiliki kegairahan untuk saling membantu. *Group potency* adalah keyakinan bersama akan potensi

yang dimiliki kelompok untuk dapat bekerja bersama mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, keyakinan ini dapat mempengaruhi munculnya OCB dalam organisasi.

Karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap OCB seseorang. Organisasi yang terlalu formal dan terkesan tidak fleksibel akan menutup kemungkinan pekerja melakukan inisiatif membantu rekan kerja, dimana setiap pekerja telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing yang diharapkan untuk dijalankan secara ketat dan kaku. Sebaliknya, apabila organisasi menekankan dukungan antara pekerjanya, maka akan menimbulkan rasa saling percaya antar pekerja dan akan timbul dorongan untuk saling menolong.

Karakteristik pemimpin juga akan mempengaruhi OCB seseorang. Jika interaksi antara pemimpin dan pekerja berkualitas tinggi maka pemimpin akan berpandangan positif terhadap pekerja di bawahnya sehingga pekerja akan merasakan bahwa pemimpinnya mendukung kinerja yang selama ini telah ditunjukkan dan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kerjanya.



1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

1. Derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung berbeda-beda.
2. Terdapat lima dimensi yang menjadi bagian daripada *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue*.
3. Derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” di kota Bandung tergantung pada faktor eksternal seperti karakteristik tugas, kelompok, organisasi, pemimpin dan faktor internal seperti karakteristik individu.