BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bekerja adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh seseorang dengan maksud memeroleh atau membantu memeroleh pendapatan atau gaji (bengkulu.bps.go.id). Dengan bekerja, manusia dapat menghasilkan pendapatan atau gaji. Pendapatan atau gaji tersebut dapat digunakan untuk membeli barang/jasa. Untuk menghasilkan pendapatan atau gaji tersebut, individu dapat bekerja pada suatu perusahaan/badan usaha milik pemerintah ataupun swasta serta dapat juga membuka usaha sendiri.

Salah satu perusahaan/badan usaha milik pemerintah yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), menurut Undang–Undang Nomor 19 Tahun 2003, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan telah dianggarkan. BUMN terdiri dari 2 bentuk, yaitu badan usaha yang dikelola atau dimiliki pemerintah pusat dan badan usaha yang dikelola atau dimiliki pemerintah daerah yang biasa disebut Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), adalah perusahaan atau badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Pemerintah daerah berkedudukan sebagai pemegang saham dalam pemodalan perusahaan serta memiliki wewenang dan kekuasaan dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Dalam aktivitasnya, BUMD

melayani kepentingan umum dan hajat hidup orang banyak selain mencari keuntungan. Selain itu, BUMD juga harus memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah guna kesejahteraan masyarakatnya. Namun beberapa BUMD di Kota Bandung belum berkontribusi pada pendapatan asli daerah di Kota Bandung. Beberapa BUMD yang ada di Kota Bandung yakni BPR Kota Bandung, PD Kebersihan Kota Bandung, PD Pasar Kota Bandung, dan PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung adalah badan usaha milik daerah tertua yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan bagi masyarakat umum di Kota Bandung yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum di Kota Bandung. Dalam melaksanakan operasinya, PDAM Tirtawening Kota Bandung lebih mengutamakan nilai sosial dari pada keuntungan perusahaan sesuai dengan tujuan. PDAM Tirtawening Kota Bandung dikelola oleh pemerintah daerah yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 (Arsip Sejarah PDAM Tirtawening Kota Bandung, 2001).

PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki visi yaitu “Terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan pelayanan air bersih dan air kotor melalui pengelolaan yang berwawasan lingkungan, serta berorientasi pada penyempurnaan pelayanan terhadap pelanggan”. Sedangkan misinya yaitu “Memberikan pelayanan dan kemanfaatan umum kepada seluruh masyarakat melalui pelayanan air bersih dan pengelolaan air kotor yang berwawasan lingkungan, mewujudkan pengelolaan keuangan perusahaan secara mandiri

melalui pendapatan yang diperoleh dari masyarakat dan dikembalikan lagi kepada masyarakat guna peningkatan pelayanan dan penyediaan air bersih maupun pengelolaan sarana air kotor, meningkatkan pengolahan kualitas air bersih dan air kotor yang sesuai dengan standar kesehatan dan lingkungan, mewujudkan penambahan cakupan pelayanan air bersih dan pengelolaan air kotor yang disesuaikan dengan pertambahan penduduk Kota Bandung".

PDAM Tirtawening Kota Bandung merupakan perusahaan yang bukan hanya mementingkan keuntungan melainkan mementingkan pelayanan dan kesejahteraan publik. Terdapat ciri khas perusahaan dimana nilai kekeluargaan menjadi nilai yang utama dalam setiap karyawannya. Banyak waktu yang dihabiskan bersama di luar waktu kerja seperti arisan, olahraga, liburan, dan kegiatan sosial. Pihak perusahaan juga sering kali mengadakan lomba antar divisi seperti lomba paduan suara, marathon, dan sepeda. Hal tersebut dilakukan agar terjalin rasa keakraban, kerja sama, dan kekeluargaan antar karyawan serta menimbulkan semangat juara. Semangat itulah yang perusahaan harapkan terbawa sampai situasi kerja, dimana mendukung setiap karyawan untuk bekerja secara nyaman dan produktif dengan penuh rasa kekeluargaan (hasil wawancara dari staf bagian Penelitian dan Pengembangan (Litbang) PDAM Tirtawening Kota Bandung).

Setiap aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan karyawan sudah sesuai dengan UU Ketenagakerjaan, Kepmendagri, Peraturan Walikota, dan Peraturan Direksi. Hal tersebut bertujuan agar semua hak karyawan terpenuhi dan diharapkan karyawan tersebut memenuhi kewajibannya dan loyal terhadap

perusahaan. Perusahaan juga menyediakan tunjangan transportasi & kesehatan, koperasi, organisasi karyawan, dan fasilitas lain seperti gedung olahraga (GOR) dengan tujuan membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Berdasarkan data dari Bagian Hukum dan SDM bulan Agustus 2014, PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki 702 karyawan tetap yang terbagi ke dalam beberapa bagian.

Salah satu bagian yang terdapat di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu Bagian Pencatat Meter. Bagian Pencatat Meter merupakan bagian yang penting dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Bagian ini dianggap sebagai jembatan antara efektifitas perusahaan dan pelanggan serta merupakan salah satu ujung tombak kesuksesan PDAM Tirtawening Kota Bandung. Bagian Pencatat Meter memiliki 66 karyawan tetap yang terdiri dari 1 orang kepala bagian, 5 orang kepala seksi, 1 orang penata usaha bagian, 8 orang supervisor, 4 orang staf evaluasi, 5 orang penyelia, 8 orang staf wilayah, dan 34 orang karyawan Pencatatan Meter.

Karyawan Pencatatan Meter merupakan karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Karyawan Pencatatan Meter memiliki tugas yaitu: mengumpulkan dan mencatat data pemakaian air setiap daerah di Kota Bandung; menginput data yang dihasilkan; memverifikasi data yang telah diinput; menyampaikan informasi lapangan kepada kepala seksi; dan menyampaikan keluhan pelanggan kepada bagian lain yang bersangkutan.

Setiap tahunnya pelanggan perusahaan dan kebutuhan akan air terus meningkat namun masih belum disertai dengan layanan yang prima. Hal tersebut menyebabkan kinerja dari karyawan Pencatatan Meter harus semakin mumpuni

agar pencatatan data meteran semakin akurat, data yang dapat dipertanggung jawabkan, dan waktu pencatatan yang efektif. Hal tersebut dilakukan agar pendistribusian air dapat berjalan lancar dan tercipta keserasian antara kubikasi penyaluran air dari perusahaan dan kubikasi penerimaan air pelanggan. Selain itu, dampak bagi perusahaan adalah mengetahui kebutuhan pemakaian air di Kota Bandung berdasarkan wilayahnya, hambatan-hambatan di lapangan mengenai penyaluran air, dan kesesuaian antara pemakaian dan pembayaran. Tujuan akhir adalah memenuhi kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat di kota Bandung.

Untuk setiap bulannya, waktu penyerahan data pemakaian air pelanggan dari Bagian Pencatat Meter kepada Direktur Air Minum sudah ditetapkan yaitu per tanggal 5 setiap bulannya. Laporan tersebut diproses sampai akhirnya ditujukan pada pelanggan. Sampai saat ini hal tersebut belum berjalan efektif. Pengumpulan dan penginputan informasi pemakaian air tidak tepat waktu serta tingkat akurasi pencatatan masih rendah dimana terdapat ketidaksesuaian antara pemakaian air pelanggan dan laporan dari Bagian Pencatat Meter. Target minimal pencatatan pemakaian air pelanggan oleh karyawan Pencatatan Meter yaitu 80 rumah dan target maksimal yaitu 120 rumah setiap harinya. Setiap karyawan mendapatkan target yang berbeda tergantung pada lokasi pencatatan. Terdapat pula hambatan dalam mencapai target tersebut. Menurut karyawan Pencatatan Meter, beberapa hambatan yang menyebabkan data pemakaian air di pelanggan tidak bisa dikumpulkan dengan semestinya antara lain rumah yang kosong dan terkunci, kondisi meteran yang buram, rusak, macet, dan tidak berjalan optimal. Pada saat melakukan pencatatan data, terdapat pula pelanggan yang

menyampaikan keluhan-keluhan mengenai pemakaian dan penyaluran air. Hal tersebut harus dicatat dan disampaikan pada unit kerja lain agar pencatatan pemakaian pelanggan berjalan dengan semestinya. Keluhan-keluhan tersebut beragam dan tak jarang pula terdapat keluhan yang bisa langsung ditindaklanjuti oleh karyawan Pencatatan Meter seperti sistem pembayaran perkubikasi, penyebab air tidak stabil, serta perawatan alat takar.

Kondisi di atas menyebabkan beban kerja yang berbeda–beda antara karyawan Pencatatan Meter. Di suatu saat, satu karyawan mendapatkan target relatif lebih banyak untuk dicatat dan dibawa ke kantor untuk diinput serta keluhan yang beragam sehingga memerlukan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tak jarang pula karyawan tersebut pulang setelah jam kantor usai serta tak jarang pula pekerjaannya tidak selesai di hari tersebut. Beberapa keluhan bisa ditindaklanjuti di tempat dan beberapa keluhan harus disampaikan kepada unit lain untuk menindaklanjutinya. Di sisi lain, terdapat juga karyawan yang mendapatkan target relatif lebih sedikit untuk dicatat dan diinput sehingga pekerjaannya lebih cepat selesai dan memiliki waktu kosong. Kondisi demikian berjalan berlarut–larut sehingga setiap karyawan bekerja masing–masing dan tidak terlihat kerja sama sebagai tim untuk menyukseskan perusahaan. Akibatnya, laporan data pemakaian air pelanggan tidak tepat waktu dan menghambat laporan data pemakaian air pelanggan bulan selanjutnya.

Menurut Kepala Bagian Pencatat Meter, sebenarnya apabila para karyawan Pencatatan Meter menunjukkan usaha lebih giat dan memiliki kemauan untuk saling bekerjasama maka kinerja bagian akan berjalan efektif dan laporan

pemakaian air pelanggan tepat waktu. Namun tidak demikian, jarang sekali terlihat perilaku saling membantu untuk menyukseskan Bagian Pencatat Meter dan juga perusahaan.

Menurut Kepala Bagian SDM, hubungan personal antar karyawan cukup baik dimana karyawan mampu akrab, bersikap santun dengan atasan ataupun rekan kerja, dan menjaga hubungan baik namun hal tersebut tidak dibawa kedalam situasi kerja. Dalam situasi kerja karyawan tersebut terlihat masing–masing dan tidak menunjukkan kerja sama dalam bekerja. Terdapat juga karyawan yang tidak patuh terhadap peraturan, seperti terlambat masuk kerja. Keterlambatan masih dalam batas toleransi yaitu dibawah 15 menit, namun karyawan tersebut masih melakukan hal-hal seperti mengobrol dengan sesama karyawan, menyiapkan berkas-berkas pencatatan, dan mengoperasikan telepon genggamnya sehingga dapat mengurangi waktu untuk mengerjakan tugas pokok. Terdapat juga karyawan yang merokok dimana saja dan istirahat lebih lama dari seharusnya ketika tidak ada atasan.

Kepala Bagian Pencatat Meter dan Kepala Bagian SDM sudah mengambil tindakan untuk menindaklanjuti perilaku tersebut seperti teguran lisan ataupun tertulis dan surat peringatan. Namun, karyawan seolah–olah bergantian melakukan hal tersebut. Perusahaan mengharapkan kesadaran dari diri karyawan itu sendiri untuk patuh dan sama–sama menyukseskan perusahaan. Dengan kesadaran tersebut maka kinerja akan menjadi lebih optimal.

Selanjutnya terdapat pula karyawan yang kurang peduli terhadap kesulitan rekan kerja, seperti ketika salah satu karyawan dihadapkan dengan data yang

banyak, karyawan lainnya tak acuh dan tidak berinisiatif untuk membantu. Sehingga kepala bagian harus turun tangan membantu kesulitan karyawan tersebut dengan cara memberi pengarahan tentang apa yang harus dilakukan. Sesekali kepala bagian mengarahkan tentang kerjasama dan saling membantu antar karyawan, namun arahan tersebut tidak diindahkan oleh karyawan. Selanjutnya karyawan yang pasif terhadap kebijakan perusahaan namun banyak mengeluh kepada rekan kerja seperti misalnya kebijakan perusahaan untuk tidak menyediakan tunjangan lembur karena menginginkan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sampai sore hari. Hal–hal tersebut menyebabkan lingkungan kerja Bagian Pencatat Meter yang kurang nyaman dan performa bagian yang tidak optimal.

Berdasarkan masalah yang diutarakan sebelumnya, untuk mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum di Kota Bandung diperlukan peran serta dari karyawan Pencatatan Meter. Peran serta karyawan pencatatan meter adalah dengan melaksanakan semua tuntutan atau *jobdesc* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi karena terdapat hambatan yang sering ditemui dilapangan, melaksanakan tuntutan atau *jobdesc* saja dirasa tidaklah cukup untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung diharapkan secara sukarela dapat melakukan tugas melebihi dari *job desc*-nya, bersedia melakukan tugas ekstra, lebih dari sekedar tugas formal (*extra role*) dan bertujuan untuk menyukseskan perusahaan. Perilaku tersebut disebut dengan *Organizational Citizenship behavior* atau OCB.

Organ (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi–fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Organ *et al*. 2006).

Perilaku *extra role* atau yang disebut juga dengan OCB adalah kontribusi positif individu terhadap organisasinya yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Individu yang menampilkan perilaku *extra role* berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyaratkan dalam pekerjaannya dan peduli terhadap individu lain. Karyawan yang memiliki OCB dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan perusahaan sehingga usaha perusahaan untuk mengendalikan karyawan menurun.

Setiap dimensi OCB menawarkan alasan-alasan yang berbeda. *Altruism*, membantu rekan kerja, akan membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu karyawan lainnya dalam sebuah tugas yang lebih mendesak. Memerankan *civic virtue* termasuk menawarkan saran–saran tentang penurunan biaya atau ide–ide tentang penghematan sumber daya lainnya, yang secara langsung dapat memengaruhi tingkat efisiensi organisasi. Karyawan yang berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan serta karyawan yang tidak menguntungkan diri sendiri atau perilaku–perilaku negatif lainnya, menunjukkan penerimaan terhadap kebijakan perusahaan

dan memelihara kestabilan, jadwal kerja yang konsisten, meningkatkan reliabilitas pelayanan (Dyne, 1995 dalam Chien, 2004).

Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi memiliki beberapa keuntungan, yaitu: OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, hal tersebut sangat dibutuhkan karyawan Pencatatan Meter ketika data input berlimpah; OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, ketika masalah antar karyawan sudah teratasi maka Kepala Bagian Pencatat Meter dapat menentukan strategi yang lebih visioner demi kepentingan perusahaan; OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan–tujuan produktif, seperti menghemat biaya pelatihan karyawan; OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas–aktivitas koordinasi antara anggota–anggota tim dan antar kelompok–kelompok kerja; OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan memertahankan SDM–SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik; OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dimana Bagian Pencatat Meter produktif secara konsisten; serta OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan–perubahan lingkungan bisnisnya (Podsakoff dalam Organ, 2006).

Memerhatikan pentingnya OCB untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, maka diperlukan data yang diperoleh dari proses yang terstruktur dan sistematis untuk mengetahui gambaran OCB pada karyawan Pencatatan Meter tersebut. Untuk itu peneliti tertarik untuk mengukur tingkat perilaku

Organizational Citizenship Behavior yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memeroleh gambaran tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung berdasarkan ke 5 aspek perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi tambahan pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.
2. Memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik serupa dan dapat mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada Kepala Bagian Pencatat Meter dan Direktur Air Minum mengenai gambaran OCB yang ditampilkan karyawan Pencatatan Meter agar dapat dijadikan evaluasi mengenai OCB serta mengembangkan berbagai faktor eksternal yang dapat memotivasi ditampilkannya OCB, misalnya memodifikasi lingkungan perusahaan dan karakteristik pemimpin di perusahaan agar dapat mendorong karyawan menampilkan OCB dalam tingkat yang tinggi.
2. Memberikan informasi tambahan pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi diri guna meningkatkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan efektifitas perusahaan.

1.5 Kerangka pikir

PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tertua yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan bagi masyarakat umum di Kota Bandung. PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki tujuan yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum di kota Bandung. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan peran serta seluruh warga perusahaan termasuk karyawan Pencatatan Meter. Peran serta karyawan pencatatan meter adalah dengan melaksanakan semua tuntutan atau *jobdesc* yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Akan tetapi karena terdapat hambatan yang sering ditemui dilapangan, melaksanakan tuntutan saja dirasa tidaklah cukup untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung diharapkan secara sukarela dapat melakukan tugas melebihi dari *job description*-nya, bersedia melakukan tugas ekstra, lebih dari sekedar tugas formal (*extra role*) dan bertujuan untuk menyukseskan perusahaan. Perilaku tersebut disebut dengan *Organizational Citizenship behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individual yang bersifat bebas dikehendaki (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi–fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Organ, 2006). OCB sangat

dibutuhkan oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung, karena dapat menunjang kinerja karyawan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. *OCB* terdiri dari 5 dimensi perilaku, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy,* dan *civic virtue (*Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990, dalam Organ, 2006).

Dimensi *altruism* pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun mengenai masalah pribadi rekan kerja (Organ, 2006). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat *altruism* yang tinggi akan berinisiatif membantu rekan kerja, atasan, serta pelanggan, karyawan tersebut memberikan bantuan kepada rekan kerja yang sedang menghadapi data yang berlimpah, rekan kerja yang berhalangan hadir karena sakit ataupun kepentingan lain, rekan kerja yang memiliki masalah pribadi, memberi arahan pada karyawan baru, dan mengatasi kesulitan pelanggan. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *altruism* yang rendah masih terpusat pada pekerjaanya sendiri sehingga kurang memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lainnya, karyawan tersebut enggan memberikan bantuan kepada rekan kerja lain serta enggan memberi arahan pada karyawan baru.

Dimensi *conscientiousness* pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. *Conscientiousness* merupakan perilaku di luar *job description* atas inisiatif untuk melebihi standar yang diharuskan,

dimana perilaku tersebut ditunjukkan dengan hadir lebih dari jam kerja yang seharusnya tanpa dibayar uang lembur, memanfatkan waktu luang, dan menaati peraturan meskipun tidak diawasi (Organ, 2006). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang tinggi akan melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan dan tindakan yang melebihi persyaratan minimal dalam kehadiran & kepatuhan seperti tidak menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi, mengerjakan tugas sebelum mendekati *deadline*, tidak mengoperasikan telepon genggam saat jam kerja untuk kepentingan pribadi, menggunakan waktu istirahat tepat waktu, hadir lebih pagi sebelum jam masuk tiba, serta tidak menggunakan jatah cuti ketika tidak ada urusan mendesak. Kemudian karyawan yang memiliki tingkat *conscientiousness* yang rendah belum melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan dan tindakan yang melebihi persyaratan minimal dalam kehadiran & kepatuhan seperti menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi, mengerjakan tugas ketika mendekati *deadline*, istirahat lebih lama ketika tidak ada atasan, hadir mendekati jam masuk tiba, serta mencari-cari alasan agar pulang lebih cepat dari seharusnya.

Dimensi *sportsmanship* pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu perilaku individu yang dapat menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal tanpa disertai dengan keluhan (Organ, 2006). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat *sportsmanship* yang tinggi dapat menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal seperti perihal sarana, prasarana serta kebijakan perusahaan, tidak menghabiskan sebagian besar waktu untuk mengeluh, tidak mencari–cari

kekurangan perusahaan, serta dapat menoleransi kondisi rekan kerja dan atasan. Kemudian karyawan yang memiliki tingkat *sportsmanship* yang rendah tidak dapat menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal seperti perihal sarana, prasarana serta kebijakan perusahaan, menghabiskan sebagian besar waktu untuk mengeluh, serta selalu mencari–cari kekurangan perusahaan.

Dimensi *courtesy* pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu perilaku individu yang mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain (Organ, 2006). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat *courtesy* yang tinggi dapat menghindari konflik antar sesama rekan kerja, tidak mencari kesalahan rekan kerja, tidak mengucilkan rekan kerja yang melakukan kesalahan, dan bersikap santun pada setiap rekan kerja, serta dapat menghargai nasihat dan pendapat yang diberikan rekan kerja. Kemudian karyawan yang memiliki tingkat *courtesy* yang rendah tidak dapat menghindari konflik antar sesama rekan kerja ditunjukan dengan perilaku membicarakan rekan kerja, mencari kesalahan rekan kerja, mengucilkan rekan kerja yang melakukan kesalahan, dan bersikap santun pada rekan yang dikehendaki saja.

Dimensi *civic virtue* pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Perilaku yang menggambarkan kesediaannya untuk melihat dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (Organ, 2006). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat *civic virtue* yang tinggi akan peduli terhadap kelangsungan hidup

organisasi ditunjukkan dengan karyawan yang memberi saran dan pendapat yang konstruktif untuk kemajuan perusahaan, bersedia berpartisipasi menjadi panitia maupun peserta dalam kegiatan-kegiatan kemerdekaan dan HUT perusahaan, mengikuti acara yang diselenggarakan perusahaan sampai usai, serta membela nama baik perusahaan ketika terdapat kesalahpahaman di mata pelanggan. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat *civic virtue* yang rendah kurang peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi ditunjukkan dengan karyawan yang kurang tertarik memberi saran dan pendapat untuk kemajuan perusahaan, tidak bersedia berpartisipasi menjadi panitia maupun peserta dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, meninggalkan acara yang diselenggarakan perusahaan meskipun belum usai, serta berdiam diri dan tidak membela nama baik perusahaan ketika terdapat kesalahpahaman di mata pelanggan.

Terdapat pula faktor–faktor yang memengaruhi OCB karyawan, diantaranya adalah faktor internal yaitu karakteristik individu dan faktor eksternal diantaranya adalah karakteristik tugas, karakteristik organisasi, karakteristik kelompok, dan karakteristik pemimpin. Organ (2006) mengutarakan bahwa didalam karakteristik individu terdapat *morale* dan *personality. Leader consideration* menggambarkan kedekatan kepala bagian dengan karyawan Pencatatan Meter, adanya rasa saling percaya diantara mereka, kekeluargaan, kepala bagian yang menghargai gagasan karyawan Pencatatan Meter, dan mementingkan komunikasi yang terbuka akan menimbulkan perasaan telah diperlakukan adil (*fairness)* pada karyawan Pencatatan Meter, hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction)* dalam diri, dan kepuasan kerja

tersebut dapat menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan hidup PDAM Tirtawening Kota Bandung (Allen & Meyer, 1997 dalam Organ, 2006). Dengan demikian *morale* akan dapat tercermin dari sikap kerja karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Kaitan antara *OCB* dan *Personality* diuraikan menurut kerangka besar *The big five framework of personality* (Mc.Crae & Costa, 1987, dalam Organ, 2006). Apabila karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki karakter *agreeableness,* karyawan tersebut akan bersedia dengan kehendaknya sendiri mengeluarkan bantuan untuk rekan kerja (OCB). Karyawan yang bersahabat tidak akan segan untuk menawarkan bantuan pada orang yang membutuhkan (*altruism*). Selain itu, karyawan yang memiliki kepribadian yang hangat akan tetap menjaga hubungannya dengan orang lain dalam rangka mencegah timbulnya permasalahan (*courtesy*) dan juga lebih bisa mentoleransi situasi atau perilaku yang kurang disukainya (*sportsmanship*).

Apabila karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki karakter disiplin dan tekun (*conscientiousness)* maka karyawan tersebut cenderung akan menampilkan unjuk kerja lebih dari standar minimum yang telah ditentukan, seperti tiba dikantor sebelum waktu yang ditentukan, dan memiliki riwayat absensi yang baik (*conscientiousness*). Karyawan Pencatatan Meter yang disiplin dan tekun akan mempresentasikan komitmennya sebagai rasa kepeduliannya terhadap perusahaan dengan cara menaruh perhatian pada hal-hal yang bersifat tidak wajib namun dianggap penting (*civic virtue*).

Pada saat karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dapat mengendalikan emosinya (*emotional stability)*, maka ia tidak hanya akan memusatkan perhatian pada permasalahannya sendiri, tetapi juga akan memerhatikan dan berusaha membantu mencegah terjadinya permasalahan kerja dengan rekan kerja (*courtesy*). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang bersifat responsif terhadap lingkungan kerjanya (*extraversion*) akan lebih mampu untuk menjalin relasi yang baik dengan rekan kerja sehingga mereka juga mau untuk saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan mereka masing-masing (*altruism*) dan bersedia membantu untuk mencegah suatu masalah pekerjaan dengan rekan kerja (*courtesy*). Terakhir *openness,* berdasarkan penelitian yang telah dilakukan (Organ, 2006) belum ditemukan relasi yang dapat dijelaskan secara tepat antara *openess* dengan OCB.

Faktor eksternal pertama yang memengaruhi tingkat OCB karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yaitu karakteristik tugas, yang terdiri dari *task autonomy, task significance, task feedback, task identity, task interdependence, task variety (routinization), goal interdependence dan intrinsically satisfying task. Task autonomy* dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan pada tugas yang akan dikerjakannya. Karena ada rasa memiliki dan tanggung jawab tersebut, seorang karyawan akan melakukan apapun termasuk mengerjakan tugas melebihi dari standar minimum yang telah ditentukan (*conscientiousness*) untuk memeroleh hasil yang optimal. Selain itu, karyawan dapat mentoleransi situasi dan kondisi yang kurang ideal mengenai

pekerjaan yang telah ia jadwalkan dan tentukan sendiri prosedurnya (*sportsmanship*).

Suatu tugas yang memiliki variasi, identifikasi dan signifikasi yang tinggi akan dipersepsi lebih bernilai dan berarti daripada tugas yang rutin, signifikasi serta identifikasi yang rendah (Griffin, 1982 dalam Organ, 2006). *Task significance, task identity,* dan task *variety* akan memengaruhi OCB dengan menumbuhkan persepsi bahwa pekerjaannya lebih berarti atau dapat menumbuhkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka sehingga akan memicu munculnya OCB pada karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Pada saat karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dilibatkan dalam suatu tugas dan tugas tersebut saling bergantung dengan pekerjaan orang lain (*goal interdependence)*, maka akan mendorong karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang optimal agar menghasilkan dampak yang positif bagi pekerjaan rekan kerja lain yaitu dengan cara berinisiatif membantu rekan kerja lain yang nampak membutuhkan bantuan (*altruism*), mencegah terjadinya permasalahan kerja dengan karyawan lain (*courtesy*). Kepercayaan tersebut membuat para karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara berusaha bekerja melebihi standar minimum yang telah ditetapkan (*conscientiousness*), seperti berperan aktif dalam kegiatan kegiatan yang diadakan oleh perusahaan (*civic virtue*) dan mampu mentolerasi situasi perusahaan, rekan kerja, dan atasan yang kurang ideal (*sportsmanship*) dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.

Saat karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung merasa pekerjaannya dapat memunculkan kepuasan (*intrinsically satisfying task)*, membuat karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan untuk memunculkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, ia merasa perlu memunculkan perilaku OCB, seperti karyawan yang menunjukan komitmennya terhadap kelangsungan hidup perusahaan (*civic virtue*), mengerahkan energinya untuk bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan perusahaan (*conscientiousness*) tanpa mengeluhkan hal-hal kecil, walaupun mengalami situasi dan kondisi yang kurang ideal selama proses pengerjaan tugas tersebut (*sportmaship*).

Kemunculan OCB dipengaruhi juga oleh karakteristik kelompok yaitu *group cohesiveness, team member exchange, group potency dan perceived team support.* Saat kelompok memiliki rasa keterkaitan antar anggota kelompok (*group cohesiveness)* maka akan menumbuhkan kualitas relasi kerja sama yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan pada rekan kerja, kelompok yang kohesif, tumbuhnya komitmen kelompok (TMX*)*. Sehingga seseorang bersedia untuk melakukan usaha lebih untuk kepentingan kelompoknya dalam rangka meningkatkan keefektifan kelompok termasuk memunculkan OCB. Semakin dekat hubungan kerja sama antar anggota kelompok, maka seorang karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung tidak akan segan untuk membantu rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan (*altruism*) dan mencegah terjadinya permasalahan kerja dengan rekan kerja (*courtesy*). Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki kedekatan

dengan anggota kelompoknya dapat menghadapi situasi yang kurang ideal tanpa mengeluhkan hal-hal kecil (*sportmaship*), hal ini dilakukan demi menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan anggota kelompok lain.

Saat kelompok karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung memeroleh dukungan dari anggota kelompok lain maka karyawan akan merasa kontribusinya terhadap perusahaan dihargai dan juga akan menumbuhkan rasa saling percaya antar anggota kelompok (*group potency)*. Seorang karyawan yang merasa kontribusinya dihargai (*perceived team support*) maka, karyawan tersebut akan mengulangi perilaku yang membuat dirinya dihargai, seperti terlibat dalam kegiatan yang tidak wajib di perusahaan (*civic virtue*), membantu anggota kelompok yang sedang membutuhkan bantuan (*altruism*), mencegah terjadinya permasalahan kerja dengan rekan kerja (*courtesy*). Berusaha bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan (*conscientiousness*), tanpa mengeluhkan hal-hal kecil walaupun dalam situasi dan kondisi yang kurang ideal (*sportmaship*) saat bekerja.

Faktor eksternal ketiga yang dapat memunculkan OCB yaitu karakteristik organisasi yaitu sebagai berikut *organizational formalization and inflexibility, perceived organization support, distance between employee and others in organization dan organizational constraint. Organizational formalization and inflexibility*. PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah organisasi yang formal dan tidak fleksibel hal tersebut dapat memunculkan perilaku OCB karena formalisasi dapat meningkatkan persepsi terhadap keadilan, keadilan dari prosedur kerja, memberikan aturan yang jelas dan juga memberikan gambaran yang jernih

tentang ekspektasi perusahaan. Infleksibilitas memberikan indikasi bahwa setiap karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung diharapkan untuk menjalankan aturan yang sama tanpa pengecualian apapun. Dengan demikian, akan meningkatkan kepuasan, komitmen dan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen, dapat mentoleransi situasi dan kondisi perusahaan yang kurang ideal (*sportmaship*). Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen akan bersedia untuk bekerja lebih dari standar yang ditentukan perusahaan (*conscientiousness*) termasuk mencegah terjadinya permasalahan kerja dengan rekan kerja (*courtesy*).

Perceived organizational support (POS) akan memengaruhi tingkat OCB yang dimunculkan para karyawan. Saat karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung mendapatkan dukungan dari perusahaan saat melakukan pekerjaannya maka, karyawan tidak akan segan untuk menampilkan unjuk kerja melebihi dari standar yang ditetapkan perusahaan (*conscientiousness*), menujukan kepeduliannya terhadap kelangsungan hidup perusahaan (*civic virtue*) dan saat menghadapi situasi yang kurang ideal, karyawan cenderung mampu untuk mengatasinya (*sportsmanship*). Apabila karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung menghadapi *organizational constraints* maka akan menghambat motivasi karyawan untuk memunculkan OCB dan membuat karyawan cenderung lebih fokus terhadap *in-role behavior*.

Pengaruh hambatan tergantung pada *affective commitment* yang dimiliki karyawan (Jex dalam Organ, 2006), bila *affective commitment* terhadap perusahaan rendah maka akan menimbulkan reaksi psikologi yang negatif,

tendensi untuk lebih memonitor *in-role behavior* dan menahan untuk tidak melakukan *extra-role behavior*, sebaliknya karyawan yang mempunyai *affective commitment* tinggi terhadap perusahaan, disaat ada hambatan mereka akan menampilkan perilaku membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya (*altruism*).

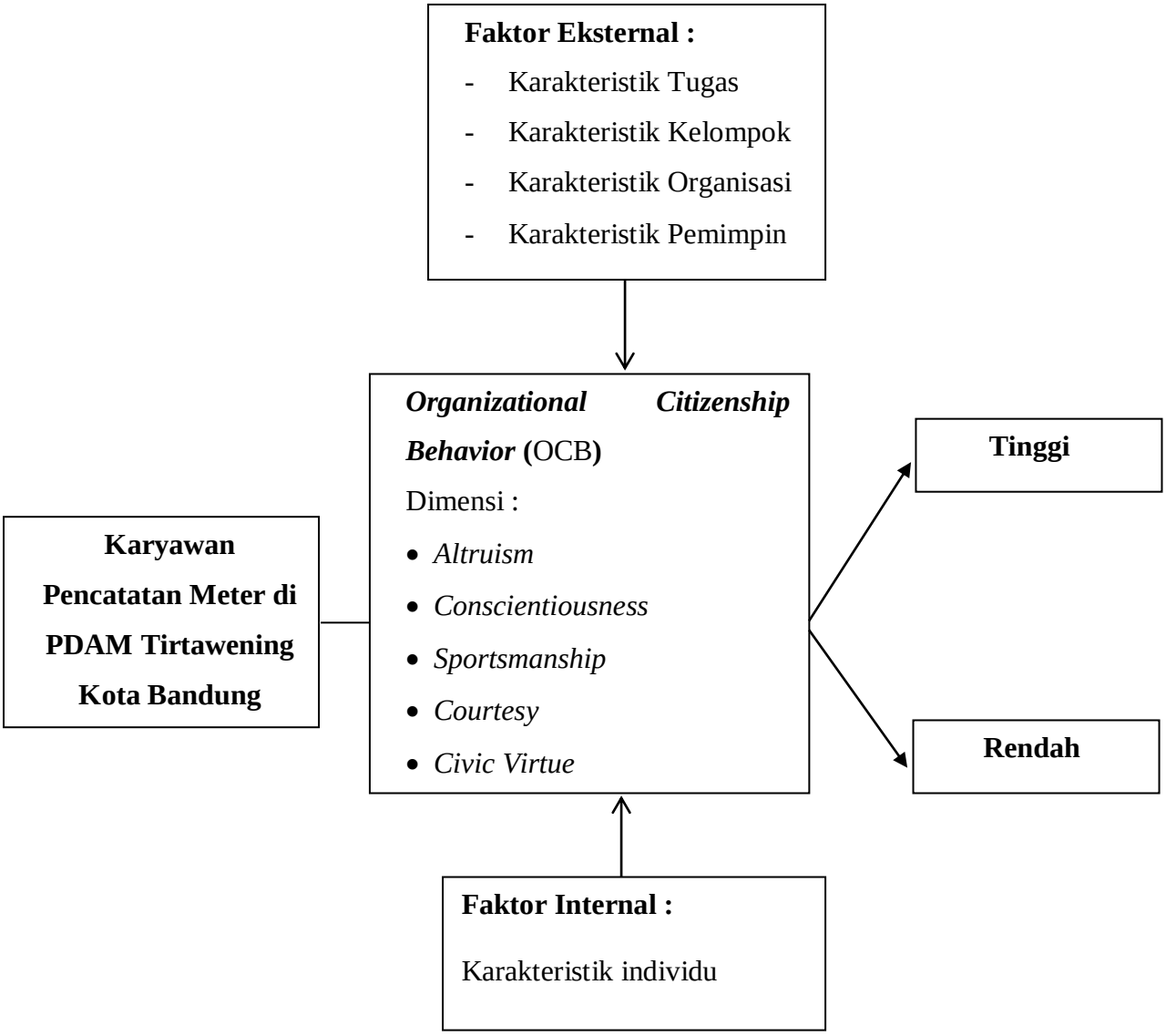
Distance between employee and others in organization menghasilkan dua sisi yang berbeda, yaitu sisi yang dapat meningkatkan dan sisi yang dapat menghambat munculnya OCB. Apabila seorang karyawan memiliki jarak struktural, psikologis dan fungsional yang dekat dengan atasan atau rekan kerja, ia akan mudah dan memiliki kesempatan untuk membantu atasan dan rekan kerja dalam melakukan pekerjaannya (*alturism*), walaupun saat menghadapi kondisi kerja yang kurang ideal (*spormanship*). Sebaliknya apabila memiliki jarak struktural, psikologis, fungsional yang jauh dan berbeda maka akan sulit bagi seorang karyawan untuk memunculkan OCB.

Seorang Kepala Bagian Pencatat Meter dapat memengaruhi tinggi rendahnya OCB yang ditampilkan oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung tergantung dari cara mengawasi dan dukungan yang diberikan pada bawahannya (Donasion et al, 2000 dalam Organ, 2006). Apabila Kepala Bagian Pencatat Meter memberikan dukungan dan pengawasan yang baik pada karyawannya, berarti Kepala Bagian Pencatat Meter tersebut mampu menilai bagaimana perilaku kerja yang ditampilakan para karyawan, maka penilaian yang diberikan akan cenderung adil. Dengan adanya penilaian yang adil mendorong karyawan untuk memunculkan inisiatif membantu rekan kerja yang membutuhkan

bantuan dalam menyelesaikan tugasnya (*altruism*), mencegah terjadinya konflik dengan rekan kerja (*courtesy*). Karyawan yang mendapatkan pengawasan yang baik dan mendapatkan penilaian yang adil cenderung mampu mentoleransi situasi perusahaan yang kurang ideal (*sportsmanship*).

Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dapat dikatakan tinggi apabila kelima dimensinya berada pada tingkat yang tinggi pula. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dapat dikatakan rendah apabila salah satu atau lebih dimensinya berada pada tingkat yang rendah.

Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan melakukan perilaku yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi–fungsi organisasi. Perilaku tersebut merupakan kontribusi positif individu terhadap organisasinya yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Sedangkan Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat OCB yang rendah akan bekerja sesuai dengan *job description* saja.



Skema 1.1 Skema kerangka pikir

1.6 Asumsi

- Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki OCB dengan tingkat yang tinggi akan mendorong keefektifan fungsi–fungsi organisasi dan mencapai tujuan perusahaan.
- Setiap karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung memiliki OCB, akan tetapi tingkat OCB dalam diri setiap karyawan berbeda–beda dalam setiap dimensinya.
- OCB yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung terdiri dari 5 dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy,* dan *civic virtue.*
- *OCB* yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dipengaruhi oleh faktor internal yaitu karakteristik individu (*morale* dan *personality*).
- OCB yang dimiliki oleh karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik tugas, dan karakteristik pemimpin.
- Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan melakukan perilaku yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi–fungsi organisasi.

- Karyawan Pencatatan Meter di PDAM Tirtawening Kota Bandung yang memiliki tingkat OCB yang rendah akan bekerja sesuai dengan *job description* saja.