

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada saat ini, perubahan dan perkembangan perekonomian di Indonesia terjadi dengan sangat cepat. Dengan perubahan kondisi ekonomi yang begitu pesat ini, maka setiap perusahaan dituntut agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan tadi karena dapat mempengaruhi kondisi perusahaannya. Untuk dapat beradaptasi dengan baik maka setiap perusahaan diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber dayanya khususnya dalam hal sumber daya manusianya. Dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia pada perusahaan maka upaya untuk bisa tetap menjadi efektif dan efisien mencapai target yang telah mereka tetapkan juga akan semakin meningkat dan dengan demikian kesejahteraan masing-masing karyawan juga diharapkan akan semakin meningkat.

Demikian pula halnya dengan PT “X” yang juga berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan ekonomi yang pesat agar perusahaan ini tetap efektif dan efisien dalam mencapai targetnya. PT “X” sendiri adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang pengolahan hasil perkebunan Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit yang menjadi produk *Crude Palm Oil* (CPO) dan Inti Sawit (Kernel). *Crude Palm Oil* (CPO) ini nantinya akan diolah menjadi minyak setengah matang yang akan menjadi

bahan dasar untuk membuat minyak goreng. Minyak setengah matang inilah yang akan didistribusikan ke perusahaan-perusahaan lokal dan juga akan diekspor ke Eropa, Cina dan India. Manajer PT “X” mengungkapkan bahwa PT “X” dapat menjadi lebih efektif dan efisien jika dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu atau lebih cepat dari waktu yang ditentukan, biaya yang dikeluarkan untuk bekerja juga lebih sedikit, dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Salah satu bagian di perusahaan ini yang memiliki fungsi sentral adalah bagian pengolahan. Karyawan di bagian pengolahan ini bekerja setiap hari dan dibagi menjadi dua shift yang bekerja mulai dari pukul 07.00 WIB - 19.00 WIB untuk shift pertama dan pukul 19.00 WIB – 07.00 WIB untuk shift kedua. Untuk bisa menghasilkan minyak setengah matang, maka ada beberapa proses yang perlu dilakukan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun proses pengolahan kelapa sawit menjadi minyak setengah matang dimulai dari penerimaan Tandan Buah Segar yang dilaksanakan oleh 8 orang karyawan. Dalam satu kali penerimaan, 8 orang karyawan tadi akan menerima 700-800 ton buah kelapa. Selanjutnya, Tandan Buah Segar ini akan dikategorikan atau disortasi. Proses ini dilakukan oleh 13 karyawan dimana mereka akan mengelompokkan ratusan ton kelapa sawit tadi sesuai dengan kematangan buahnya.

Setelah dikelompokkan, Tandan Buah Segar tadi akan direbus oleh 8 karyawan. Proses ini berlangsung selama 3 jam untuk satu kali proses perebusan. Setelah proses perebusan selesai, maka dilanjutkan dengan proses penebahan yang bertujuan untuk melepaskan biji-biji sawit dari janjangan buahnya. Proses ini dilakukan oleh 8

karyawan. Proses selanjutnya adalah pengadukan biji-biji tadi yang dilakukan oleh 9 karyawan selama jam kerja mereka dan pengepresan biji-biji yang juga dilakukan oleh 9 karyawan. Dari proses pengepresan akan dihasilkan minyak kasar sehingga proses selanjutnya adalah pemurnian minyak yang dilakukan oleh 7 karyawan. Proses selanjutnya adalah melakukan analisa Tandan Buah Segar yang dilakukan divisi laboratorium untuk mengetahui potensi kandungan minyak dan memeriksa berapa banyak minyak yang terbuang. Proses terakhir adalah pengolahan biji yang sudah menjadi ampas yang dilakukan oleh 8 karyawan.

Adapun tujuan dari dilaksanakannya berbagai proses kerja tadi adalah untuk bisa mencapai target perusahaan. Salah satu target yang dimiliki oleh PT “X” adalah dapat mencapai 600-700 ton Tandan Buah segar setiap harinya. Target ini mereka tetapkan untuk dapat menentukan target penjualan minyak yang mereka lakukan. Akan tetapi, pada kenyataannya target yang sudah ditetapkan oleh PT “X” tadi ada kalanya tidak tercapai, yaitu yang seharusnya bisa mencapai 600 ton Tandan Buah segar dalam satu hari bisa hanya menghasilkan 400-500 ton Tandan Buah segar dan hal ini bisa terjadi dua sampai tiga kali dalam satu bulan. Akibatnya, setiap karyawan akan bekerja secara lembur karena tidak mampu mencapai target tadi. Selain itu, ketika PT “X” tidak mampu untuk mencapai target minyak yang harus dihasilkan tadi, maka PT “X” akan mendapatkan teguran dari perusahaan induk. PT “X” juga pernah beberapa kali mendapatkan komplain dari beberapa perusahaan yang menjadi pelanggan mereka karena terlambat mengantarkan minyak. Hal ini dapat terjadi pada saat ada karyawan misalnya di bagian penerimaan sedang mengambil cuti dan

melebihi dari waktu yang ditentukan atau absen kerja. Pada PT “X” sendiri, karyawan diberikan waktu untuk cuti sebanyak 12 hari dalam setahun. Akan tetapi, ada saja karyawan yang mengambil jatah cuti melebihi dari waktunya tadi dan saat mereka cuti, karyawan lain yang satu bagian atau beda bagian dengannya yang tidak bersedia membantunya untuk mengerjakan bagiannya.

Dari hasil wawancara dengan manajer PT “X” diketahui bahwa jumlah karyawan yang absen setiap minggunya adalah sekitar 5-6 orang. Selain itu, tidak tercapainya target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan tadi juga dapat disebabkan adanya karyawan yang terlambat kembali untuk bekerja setelah mereka istirahat dan manajer PT “X” menyatakan bahwa hal ini dapat terjadi 2-3- kali dalam seminggu. Pada perusahaan ini, tidak diberlakukan jam istirahat yang pasti. Setiap karyawan yang ingin beristirahat diberi waktu sekitar satu jam untuk pulang atau makan, dengan ketentuan karyawan beristirahat secara bergantian. Dengan kata lain, hanya beberapa karyawan saja yang pulang sedangkan karyawan yang lain tetap bekerja. Dalam situasi seperti itu, maka karyawan yang tidak beristirahat juga akan mengambil alih pekerjaan rekan kerjanya yang pulang. Akan tetapi, pada kenyataannya, ada saja beberapa karyawan yang terlambat kembali ke tempat kerja sedangkan rekan kerjanya yang juga satu bagian dengannya kurang bersedia membantu menyelesaikan pekerjaannya. Dengan perilaku seperti itu, maka karyawan tadi belum menunjukkan perilaku menolong atau yang biasa disebut sebagai *altruism* yang merupakan salah satu dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* itu sendiri adalah perilaku membantu oleh karyawan yang dilakukan atas dasar kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam *job description*, dan tidak berkaitan secara eksplisit dengan sistem *reward*, yang pada agregatnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 1988). Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* maka karyawan dapat menampilkan perilaku, yang melebihi harapan perusahaan.

Menurut Podsakoff, dkk. (1990), *Organizational Citizenship Behavior* memiliki lima dimensi perilaku yang didasari oleh konsep Organ (1988). Kelima dimensi tersebut adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. *Altruism* adalah perilaku menolong yang dilakukan oleh karyawan kepada rekan kerjanya, untuk tugas-tugas yang bersifat operasional. Dimensi kedua, yaitu *conscientiousness* adalah perilaku karyawan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam kehadiran, kepatuhan pada peraturan, memanfaatkan waktu luang. *Sportsmanship* adalah kesediaan karyawan untuk toleransi terhadap kondisi fisik tempat mereka bekerja dan juga kebijakan perusahaan yang dirasa kurang ideal tanpa disertai dengan adanya keluhan. Dimensi berikutnya, yaitu *courtesy* adalah perilaku karyawan yang mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaannya yang dapat berkaitan dengan pekerjaan orang lain. *Civic virtue* yang merupakan dimensi terakhir dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah tingkah laku karyawan yang menggambarkan keterlibatan dan kepedulian individu terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 15 karyawan bagian pengolahan PT “X”, terdapat 60% karyawan lain bersedia menggantikan pekerjaan karyawan lain yang tidak bisa hadir untuk bekerja dan mereka bersedia membantu dan memberikan bimbingan pada karyawan yang baru mulai bekerja sedangkan 40% karyawan yang lainnya tidak bersedia menggantikan pekerjaan karyawan lain yang tidak bisa hadir untuk bekerja dan menolak untuk membantu dan membimbing karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya karena merasa bahwa itu bukan tanggung jawab mereka (*altruism*). Ketika karyawan tidak mau memberikan bimbingan pada karyawan yang baru membuat PT “X” harus menghabiskan waktu dan biaya yang lebih banyak lagi untuk bisa memberikan bimbingan dan pelatihan bagi karyawan baru tadi.

Sebesar 66,67% karyawan karyawan bagian pengolahan ini menggunakan waktu cuti mereka sesuai dengan waktu yang diberikan perusahaan dan sesuai kebutuhan mereka. Sebanyak 33,33% karyawan lainnya menggunakan waktu cuti mereka melebihi dari waktu yang telah diberikan oleh perusahaan. Mereka mengambil cuti untuk berjalan-jalan dengan keluarga atau hanya sekedar ingin cuti saja (*conscientiousness*). Dengan adanya karyawan yang memiliki sikap seperti ini, maka pada saat PT “X” sedang berusaha untuk mengejar target mereka, maka target tersebut tidak tercapai karena ada beberapa karyawan yang tidak datang bekerja karena sedang mengambil cuti.

Fenomena lain yang dapat diketahui dari karyawan karyawan bagian pengolahan PT “X” adalah bahwa sebesar 53,34% karyawan merasa sudah puas dengan layanan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan dan juga merasa nyaman dengan kondisi

fisik tempat mereka bekerja. Sedangkan 46,66% karyawan lainnya belum merasa puas dengan layanan kesehatan yang disediakan oleh perusahaan dan mengaku belum merasa nyaman dengan kondisi lingkungan fisik tempat mereka bekerja (*sportsmanship*). Karena masih merasa belum puas dan belum nyaman dengan kondisi tempat mereka bekerja, karyawan-karyawan tersebut sering mengeluh dan memberi kritikan terhadap perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan mereka menjadi kurang fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga target pun menjadi lebih lama tercapai.

Selain itu, terdapat juga sebesar 66,67% karyawan menyadari bahwa jika mereka menunda pekerjaan mereka maka akan berdampak buruk pada pekerjaan karyawan lainnya sehingga mereka berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu dan mereka memberikan informasi yang baru mereka terima dengan segera kepada karyawan yang lainnya. Sedangkan 33,33% karyawan lainnya mengaku ketika diberi suatu tugas tertentu tidak langsung mengerjakan pekerjaan mereka sehingga akhirnya dapat menghambat pekerjaan karyawan yang lainnya dan akhirnya target mereka juga akan semakin lama dicapai (*courtesy*).

Sebesar 53,34% karyawan di PT "X" bersedia untuk mencari informasi mengenai cara-cara merawat alat-alat yang mereka pakai saat bekerja sehingga memudahkan mereka untuk mencapai target nantinya. Sedangkan 46,66% karyawan lainnya enggan untuk mencari informasi mengenai bagaimana cara-cara merawat alat-alat kerja mereka sehingga terkadang ketika alat-alat itu rusak maka mereka tidak

tahu cara memperbaikinya dan target perusahaan juga akan terhambat pencapaiannya (*civic virtue*).

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah dipaparkan di atas terlihat bahwa ada beberapa karyawan yang sudah menunjukkan perilaku dari dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*, tetapi masih ada juga yang belum. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan suatu studi deskriptif mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan bagian pengolahan PT “X” Medan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

“Bagaimana gambaran *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan bagian pengolahan PT “X” Medan”.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Organizational Citizenship Behavior* bagian pengolahan PT “X” Medan.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan bagian pengolahan PT “X” Medan berdasarkan dimensi-dimensi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.



## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- 1) Memberikan informasi bagi disiplin ilmu psikologi, khususnya bagi Psikologi Industri dan Organisasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan
- 2) Memberikan informasi dan referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- 1) Memberikan informasi bagi Staf HRD PT “X” Medan mengenai gambaran *Organizational Citizenship Behavior* karyawan-karyawannya agar mereka dapat melakukan pelatihan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang rendah dan mempertahankan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang sudah tinggi.
- 2) Memberikan informasi kepada karyawan bagian pengolahan PT “X” mengenai gambaran *Organizational Citizenship Behavior* mereka agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

PT “X” adalah sebuah BUMN yang bergerak dalam usaha pengolahan kelapa sawit menjadi minyak, berupaya untuk dapat mencapai target yang sudah mereka

tetapkan sebelumnya. Untuk bisa mencapai targetnya tadi, maka ada beberapa proses pengolahan yang harus dilakukan oleh karyawan PT “X”. Dalam pelaksanaannya, setiap proses dari satu bagian akan bergantung pada bagian sebelumnya. Dengan demikian, apabila pekerjaan pada bagian sebelumnya belum selesai, maka akan berdampak pada proses kerja yang berikutnya. Oleh karena itu, karyawan diharapkan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara cepat dan tepat sesuai dengan *job description*-nya.

Kontribusi yang diberikan oleh karyawan bagi perusahaan adalah merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Kontribusi yang diberikan karyawan dapat berupa perilaku membantu pada rekan kerja atau perusahaan. Perilaku seperti ini biasa disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku membantu pada karyawan yang dilakukan atas kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam *job description*, dan tidak berkaitan secara langsung atau ekspilisit dengan sistem reward, yang pada agregatnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 1998).

*Organizational Citizenship Behavior* tercermin melalui lima dimensi perilaku, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. *Altruism* adalah perilaku menolong yang dilakukan oleh karyawan PT “X” bagian pengolahan kepada rekan kerjanya untuk tugas-tugas yang bersifat operasional. Dimensi *altruism* tampak pada perilaku karyawan PT “X” yang mau menggantikan membantu rekan

kerjanya mengerjakan tugasnya yang dirasa berat dan bersedia untuk membimbing karyawan yang baru mulai bekerja di perusahaan ini.

*Conscientiousness* adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan PT “X” bagian pengolahan yang dapat menguntungkan organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan kepada mereka, yaitu dalam kehadiran, kepatuhan dalam peraturan dan dalam hal memanfaatkan waktu luang. Dimensi *conscientiousness* tampak pada perilaku karyawan PT “X” bagian pengolahan yang segera kembali ke tempat kerja setelah jam istirahat mereka habis, tidak mengambil cuti kerja kecuali untuk alasan yang benar-benar mendesak. *Sportsmanship* adalah kesediaan karyawan PT “X” bagian pengolahan untuk bertoleransi terhadap kondisi fisik tempat mereka bekerja dan juga kebijakan perusahaan yang dirasa kurang ideal tanpa disertai dengan keluhan pada hal-hal yang bersifat sepele. Dimensi *sportsmanship* tampak pada perilaku karyawan PT “X” bagian pengolahan yang tidak mengeluh meskipun ruangan tempat mereka bekerja terasa panas.

*Courtesy* adalah perilaku yang ditampilkan karyawan PT “X” bagian pengolahan dalam rangka untuk menghindari terjadinya konflik dalam pekerjaannya yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan yang lainnya. Dimensi *courtesy* tampak pada perilaku karyawan yang tidak menunda-nunda untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga karyawan bagian lain juga tidak terhambat melaksanakan pekerjaan mereka. *Civic virtue* adalah perilaku karyawan PT “X” bagian pengolahan yang memperlihatkan keterlibatan dan kepeduliannya terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi *civic virtue* tampak pada perilaku karyawan yang berinisiatif

untuk mencari informasi-informasi mengenai cara-cara untuk merawat mesin agar tidak cepat rusak dan dapat terus digunakan oleh pabrik.

Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* di atas dapat muncul jika didukung faktor internal dari karyawan sendiri, seperti karakteristik individu, yaitu *morale* dan *personality*. *Morale* merupakan aspek-aspek dari sikap kerja karyawan yang terbentuk dari rasa keadilan (*fairness*), kepuasan kerja (*satisfaction*) pertimbangan pemimpin terhadap kinerja karyawan (*leader consideration*) dan keterikatan emosional karyawan dengan pekerjaannya (*affective commitment*). *Morale* yang ada dalam diri karyawan ini akan mempengaruhi dimensi *altruism* dan *civic virtue*. Ketika karyawan PT “X” bagian pengolahan sudah merasakan diperlakukan secara adil selama bekerja maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya dan jika mereka melihat bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin yang adil dan dapat dipercaya maka mereka juga akan memiliki keterikatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan serta kepercayaan terhadap pemimpinnya lebih bersedia mau membantu rekan kerja mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dan bersedia untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan perusahaan, seperti menjadi panitia untuk acara tahun baru.

Bagian kedua dari karakteristik individu adalah *personality* yang menggunakan kerangka *The Big Five framework of personality* (McCrae and Costa, 1987), yaitu *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* atau *emotional stability*, *extraversion* dan juga *openness to experience*. *Agreeableness* adalah kepribadian karyawan yang

bersahabat, disenangi, mudah untuk menjalin dan menjaga relasi yang hangat dengan orang lain dan senang untuk membantu. Tipe kepribadian seperti ini akan mempengaruhi dimensi *altruism*, *courtesy* dan juga *sportsmanship* karena dengan sifat-sifat yang mereka miliki tadi akan membuat mereka cenderung untuk berperilaku baik terhadap rekan kerja dan atasannya, bersedia untuk memberikan bantuan dan tidak mudah tersinggung. Karyawan PT “X” bagian pengolahan dengan *agreeableness* tinggi akan bersedia untuk tidak mengeluh meskipun ruangan tempat mereka bekerja terasa bising, bersikap hormat serta sopan terhadap rekan kerja dan atasan mereka serta bersedia membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dirasakan berat.

Tipe kepribadian *conscientiousness* adalah sifat dapat diandalkan, terencana, disiplin diri dan ketekunan dari individu. Tipe kepribadian ini akan mempengaruhi dimensi *conscientiousness* dan *civic virtue* pada *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki disiplin diri yang tinggi, terencana, berjuang untuk mencapai suatu prestasi akan dinilai oleh atasan dan rekan kerjanya sebagai karyawan yang tepat waktu dan terorganisir sehingga kecil kemungkinan bagi mereka untuk menghabiskan waktu kerja mereka untuk melakukan hal-hal yang tidak penting. Karyawan PT “X” bagian pengolahan dengan *conscientiousness* yang tinggi akan hadir ke tempat mereka bekerja lebih awal dari jam kerja yang sudah ditentukan.

Tipe kepribadian *neuroticism* atau *emotional stability* dapat mempengaruhi dimensi *conscientiousness* dari *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki rasa cemas dan juga emosi yang tidak stabil cenderung akan lebih berhati-

hati saat bekerja. Hal ini dapat membuat mereka menjadi lebih disiplin lagi saat bekerja, misalnya dengan memanfaatkan waktu luang dan juga dalam hal kehadiran karena mereka tidak ingin terjadi kesalahan saat bekerja. Selain itu, karyawan dengan tipe kepribadian *ekstraversi* biasanya lebih bersifat responsif terhadap stimulus sosial dan memiliki jaringan sosial atau pertemanan yang luas. Hal ini memungkinkan karyawan dengan tipe kepribadian ekstraversi untuk lebih mau menolong rekan kerjanya yang lain dibandingkan dengan karyawan dengan tipe kepribadian introvert. Tipe kepribadian yang berikutnya, yaitu *openness to experience* merupakan kepribadian karyawan yang terbuka terhadap pengalaman-pengalaman yang didapatkannya selama bekerja.

Selain faktor internal, ada juga beberapa situasi yang dapat mendukung munculnya dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Situasi-situasi ini berasal dari lingkungan pekerjaan karyawan atau diluar dari dirinya dan biasa disebut sebagai faktor eksternal. Faktor eksternal yang pertama adalah karakteristik organisasi yang terdiri atas *organizational formalization and inflexibility, perceived organizational support, organizational constraints*. *Organizational formalization* adalah usaha PT “X” untuk menetapkan aturan-aturan dan prosedur-prosedur dalam perusahaannya sedangkan *organizational inflexibility* adalah usaha PT “X” yang menekankan pentingnya untuk mengikuti dan menjalankan aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan tadi. *Organizational formalization* ini memiliki pengaruh yang negatif terhadap dimensi *civic virtue* dan *organizational inflexibility* juga berpengaruh negatif terhadap dimensi *altruism*. Hal ini dikarenakan

aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang ada membuat karyawan untuk fokus hanya pada hal-hal yang ada dalam *job description* mereka. Akan tetapi, *organizational formalization and inflexibility* juga berpengaruh positif terhadap ketiga dimensi lainnya dari *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini karena dengan adanya aturan dan prosedur tadi, maka setiap karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan dan perusahaannya karena mereka merasa diperlakukan secara adil.

Selanjutnya yang merupakan bagian dari karakteristik organisasi adalah *Perceived organizational support* yang berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai seberapa besar dukungan yang karyawan terima. *Perceived organizational support* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dengan cara meningkatkan rasa bertanggung jawab dalam diri karyawan dan juga keinginan untuk melakukan sesuatu untuk perusahaan, membangun identitas sosial karyawan dan juga meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen karyawan. Selain itu, *perceived organizational support* juga akan meningkatkan rasa saling percaya dalam diri karyawan dan rasa percaya ini jugalah yang akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri karyawan. Sedangkan *Organizational constraints* dalam karakteristik organisasi adalah kondisi yang membuat karyawan sulit untuk menampilkan unjuk kerjanya. Kurangnya peralatan, pelatihan-pelatihan keterampilan kepada karyawan dapat membatasi kemampuan dari karyawan untuk dapat menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka. *Organizational constraints* ini memiliki pengaruh negative terhadap dimensi-dimensi OCB karena

akan membuat karyawan untuk memberikan perhatian dan melaksanakan pekerjaan yang ada dalam *job description* mereka saja.

Faktor eksternal yang kedua adalah karakteristik tugas yang terdiri atas *task identity*, *task interdependence*, *task feedback*, *intrinsically satisfying tasks*, *goal interdependence*. *Task identity* adalah nilai yang dimiliki oleh suatu pekerjaan yang menyangkut penyelesaian tugas secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya. *Task identity* akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dengan cara meningkatkan persepsi para karyawan dalam memaknakan pekerjaannya. Dengan adanya *task identity*, maka karyawan PT “X” bagian pengolahan dapat merasakan bahwa apa yang dilakukannya adalah merupakan hasil dari pekerjaannya dan dia merasa bahwa pekerjaan itu adalah bagian dari dirinya sehingga karyawan dapat termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Bagian selanjutnya dari karakteristik tugas adalah *Task interdependence*, yaitu keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan, dan dukungan dari rekan-rekan pengurus yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana. *Task interdependence* ini dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan dan juga *group cohesiveness* karyawan. Proses kerja yang berjalan pada bagian pengolahan di PT “X” sangat berkaitan antara proses yang satu dengan yang lainnya sehingga dengan proses kerja yang seperti ini setiap karyawannya bisa lebih bekerja sama dan saling membantu.



*Intrinsically satisfying tasks* yang juga merupakan bagian dari karakteristik tugas adalah merupakan kapasitas dari pekerjaan itu sendiri untuk dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dan menggugah keterlibatan mereka untuk bekerja. Suatu tugas yang dianggap menarik oleh karyawan PT “X” akan dapat membuat karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya dan hal tersebut akan mendorong karyawan untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka. *Intrinsically satisfying tasks* berpengaruh langsung terhadap dimensi *civic virtue* dan *conscientiousness* serta berpengaruh secara tidak langsung pada dimensi *altruism*, *courtesy* dan juga *sportsmanship* dari *Organizational Citizenship Behavior*.

Faktor berikutnya dari karakteristik tugas adalah *task feedback*. *Task feedback* adalah aktivitas kerja dimana karyawan PT “X” diberi evaluasi atau informasi secara obyektif, langsung dan jelas mengenai efektifitas kinerjanya melalui pekerjaannya itu sendiri. Dengan adanya rasa puas dari karyawan terhadap pekerjaan dan rekan kerjanya, *task feedback* dapat berpengaruh terhadap dimensi *altruism*, *courtesy* dan juga *sportsmanship*. Selain itu, *task feedback* juga akan berpengaruh langsung terhadap dimensi *civic virtue* dan *conscientiousness*. Jika karyawan sudah berkomitmen untuk menyelesaikan tugasnya, maka tugas yang memberikan *feedback* tadi akan lebih dirasakan sebagai reward oleh karyawan dan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang lebih baik dan karyawan pun dapat menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka. Karyawan PT “X” bagian pengolahan yang mendapatkan *feedback* dari tugasnya maka akan lebih mengenal kelebihan dan kelemahannya saat bekerja. Selain itu,

dengan adanya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, maka tugas yang memberikan *feedback* tadi akan dirasakan sebagai *reward* oleh karyawan sehingga mereka lebih terdorong untuk menampilkan unjuk kerja yang lebih baik, misalnya dengan menolong rekan kerjanya atau dengan cara terlibat dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan perusahaan untuk bisa semakin meningkatkan kinerja mereka.

Faktor terakhir dari karakteristik tugas adalah *goal interdependence*. *Goal interdependence* adalah tingkatan dimana setiap karyawan percaya bahwa mereka memiliki tujuan yang sama saat bekerja. *Goal interdependence* dapat meningkatkan rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan dalam diri karyawan dan rasa bertanggung jawab ini akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Dengan adanya target yang ditetapkan oleh perusahaan, maka setiap karyawan PT “X” akan merasa bertanggung jawab untuk bisa mencapai target tadi sehingga mereka diharapkan untuk bisa saling bekerja sama dan mau membantu rekan kerjanya yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Faktor eksternal ketiga yang dapat mendukung munculnya dimensi-dimensi Karakteristik kelompok terdiri atas *group cohesiveness*, *team-member exchange*, *group potency*, *perceived team support*. *Group cohesiveness* adalah keterikatan antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya. *Group cohesiveness* dapat mempengaruhi semua dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki *group cohesiveness* akan memiliki keterikatan dengan karyawan yang lain sehingga mereka akan lebih bersedia untuk membantu

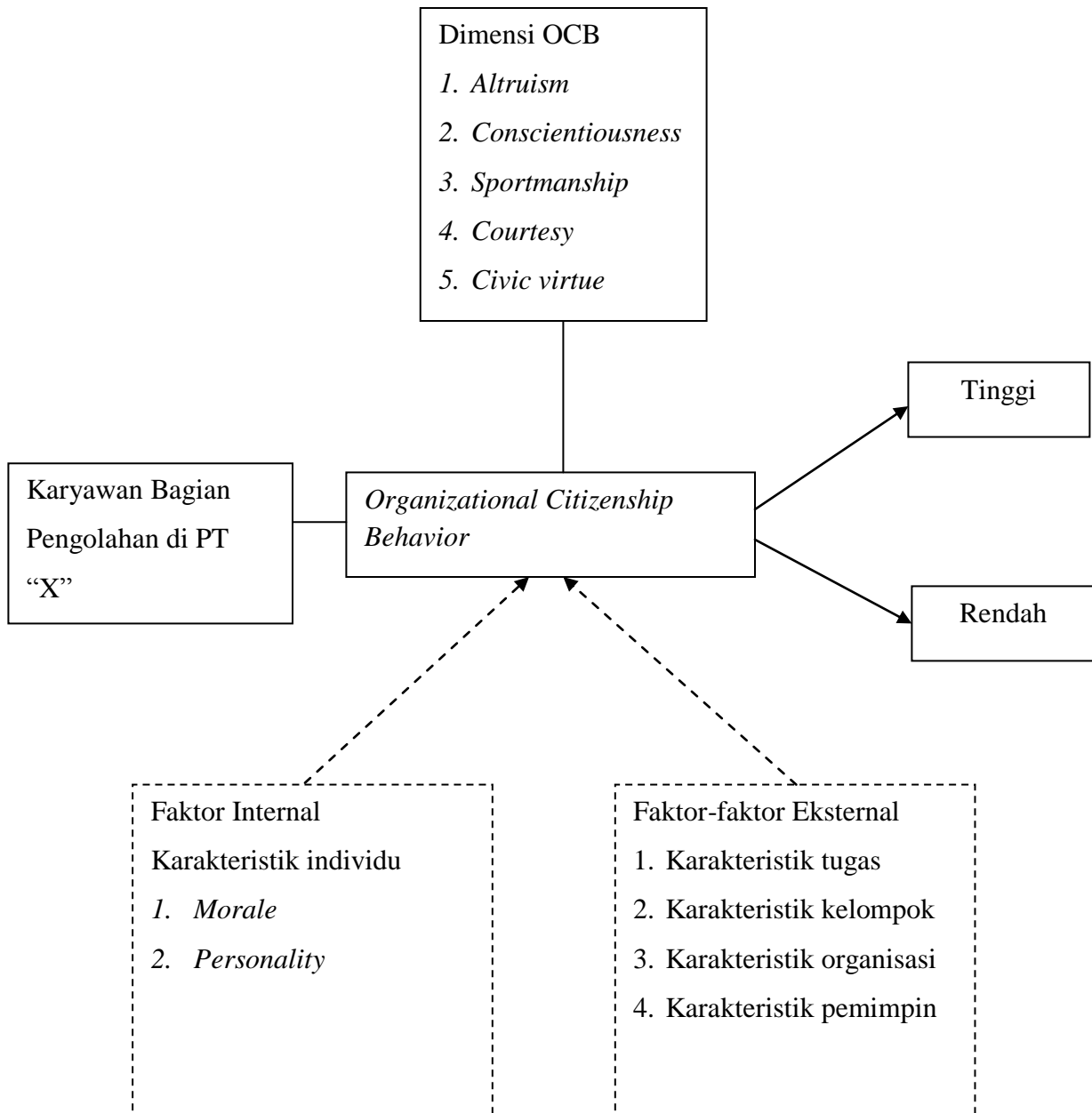
rekan kerja mereka dan tidak mengeluh terhadap hal-hal sepele. *Team-member exchange* pada karakteristik kelompok juga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dengan beberapa alasan. Alasan pertama adalah bahwa pengertian dari *team-member exchange* itu sendiri adalah kualitas relasi dari setiap karyawan dan hal ini dapat berpengaruh terhadap dimensi *altruism*, *sportsmanship*, *civic virtue* dan *courtesy*. Selain itu, *team-member exchange* dapat meningkatkan kepuasan kerja, rasa percaya, *group cohesiveness*, *group commitment* dari setiap karyawan sehingga karyawan dapat menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

Faktor berikutnya dalam karakteristik kelompok adalah *Group potency* yang merupakan *collective belief* dari kelompok yang dapat meningkatkan kerja sama dalam kelompok. Ketika karyawan PT “X” percaya bahwa mereka memiliki suatu tujuan bersama dalam bekerja maka mereka akan lebih bersatu dan bersedia untuk melakukan pekerjaan di luar dari *job description* mereka untuk bisa mencapai tujuan mereka tadi dan hal ini jugalah yang akan mendorong karyawan untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka saat bekerja. Bagian terakhir dari karakteristik kelompok adalah *perceived team support*, yaitu keyakinan karyawan PT “X” bahwa rekan kerjanya menghargai kontribusi dan peduli terhadap keberadaannya. Ketika karyawan mempersepsi bahwa rekan kerjanya peduli terhadap kontribusinya kepada kelompok dan peduli terhadapnya, mereka akan menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan kelompoknya dan hal ini dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

Faktor eksternal yang terakhir adalah karakteristik kepemimpinan. Salah satu karakteristik pemimpin yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan secara umum adalah *Instrumental and Supportive Leader Behavior*. *Instrumental leadership behavior* mencakup klarifikasi mengenai apa yang pemimpin PT “X” harapkan terhadap karyawan bagian pengolahan dan bagaimana karyawan harus menyelesaikan pekerjaan mereka sedangkan *supportive leadership behavior* yaitu ungkapan kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan bagian pengolahan di PT “X” secara personal.

Pemimpin di PT “X” dengan karakteristik *Instrumental and Supportive Leader Behavior* dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karena keduanya dipersepsi oleh karyawan sebagai perilaku menolong dari pemimpin yang dapat membuat karyawan juga merasa wajib melakukan hal tersebut. *Instrumental leadership behavior* dipandang oleh karyawan bagian pengolahan sebagai perilaku pemimpin yang menolong karena mengurangi keraguan mereka mengenai bagaimana cara mengerjakan pekerjaan mereka. Selain itu perilaku ini juga dapat menimbulkan perasaan senang terhadap pemimpin sehingga mereka bersedia menolong pemimpin mereka. *Supportive leadership behavior* dipandang oleh karyawan bagian pengolahan sebagai perilaku menolong karena menunjukkan bahwa pemimpin peduli dan memahami kesejahteraan mereka.

Dalam bentuk sederhana, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut.



**Bagan 1.1 Bagan Kerangka pemikiran**

## 1.6 Asumsi

- 1) Karyawan bagian pengolahan PT “X” Medan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang berbeda-beda.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT “X” tercermin melalui lima dimensi perilaku, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.
- 3) Dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* dapat muncul karena ada berbagai situasi yang mendukung yang disebut sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor internal, seperti karakteristik individu dan juga faktor eksternal, seperti karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan karakteristik pemimpin.