

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Barang elektronik dan furnitur dalam kehidupan modern ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang cukup penting. Hal ini menjadikan industri jual beli barang elektronik dan furnitur menjadi industri dengan persaingan yang ketat. Seperti yang dapat terlihat di Indonesia, khususnya di Bandung, beberapa mal mengkhususkan diri untuk menjual barang elektronik dan furnitur. Selain itu, masih banyak pula toko-toko kecil yang menjual kedua barang tersebut. Di sisi lain, perilaku konsumtif masyarakat yang semakin meningkat dewasa ini menjadikan barang elektronik dan furnitur menjadi sesuatu yang tidak lagi merupakan barang mewah, namun menjadi kebutuhan sekunder (<http://digilib.undip.ac.id/index.php/component/content/article/38-artikel/64-information-need>). Perilaku mengganti barang-barang elektronik dan furnitur berulang kali menjadi hal yang lumrah bagi masyarakat dewasa ini. Untuk itulah, para pelaku bisnis perlu memiliki strategi yang efektif dan efisien guna bertahan dalam persaingan ketat.

Meskipun begitu, strategi yang jitu saja tidak cukup bagi pelaku bisnis untuk unggul dalam kompetisi ini. Situasi internal yang kondusif juga berpengaruh pada produktifitas dan efektifitas perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Podsakoff (Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997),

produktifitas sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh seberapa besar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam perusahaan tersebut. OCB adalah perilaku membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi atau perusahaan, yang sifatnya konstruktif, berpengaruh pada produktifitas organisasi atau perusahaan meskipun tidak berpengaruh langsung pada perkembangan dan produktifitas individu yang bersangkutan (Bateman & Organ, 1996).

Sebuah perusahaan yang menerapkan sistem tim kerja akan menampilkan OCB dengan lebih jelas. Hal ini dikarenakan karyawan akan cenderung melakukan pekerjaan yang berada di luar *job description* mereka apabila mereka berada dalam suatu tim kerja atau berada dalam suasana kerja yang kolektif, di mana hampir semua orang yang bekerja dalam tim tersebut mengutamakan kepentingan tim dan perusahaan di atas kepentingan pribadi mereka. Ada dua hal yang mempengaruhi kecenderungan seorang individu untuk memiliki OCB di tempat kerja. Hal yang pertama adalah sikap kerja dan yang kedua adalah faktor kepribadian (Organ, 2006).

Variabel kepribadian memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap OCB dibandingkan variabel sikap kerja pada lingkungan kerja di Indonesia secara umum (Purba dan Seniati, 2004). Hal ini disebabkan karyawan di Indonesia secara umum lebih menjunjung tinggi nilai kebersamaan daripada kepentingan pribadi. Semakin erat hubungan emosional seorang karyawan atau individu dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, semakin karyawan tersebut mementingkan kepentingan perusahaan dan semakin cenderung karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku OCB. Sementara itu semakin rentan hubungan

emosional seorang karyawan, apalagi bila keterikatan karyawan tersebut dengan perusahaan hanyalah sebatas pertimbangan untung rugi, maka semakin karyawan tersebut akan mementingkan kepentingan pribadinya, dan kecenderungan untuk karyawan tersebut memiliki perilaku OCB semakin rendah.

Kebutuhan sebuah perusahaan akan OCB ini bersangkutan dengan kepuasan para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semakin besar tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya, semakin produktif perusahaan tersebut, begitu juga sebaliknya (Organ, 2006). Selain itu, tingkat efektifitas perusahaan juga dipengaruhi oleh perilaku OCB. Hal ini bersangkutan dengan suasana kondusif yang disebabkan oleh perilaku OCB yang juga menyebabkan para karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dengan hati yang senang dan pikiran yang lebih jernih.

Organ (2006) menyatakan bahwa OCB berpengaruh pada tingkat keefektifitasan perusahaan tersebut. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000). Tingkat OCB yang tinggi dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif pada efektifitas dan produktifitas perusahaan tersebut setelah dilakukan penilaian objektif pada hasil pekerjaan tiap karyawan. Sementara tingkat OCB yang rendah dalam suatu perusahaan menunjukkan tingkat produktifitas yang rendah setelah dilakukan penilaian objektif pada hasil kerja karyawan.

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri penjualan dan produksi alat elektronik dan furnitur. PT X berdiri pada tanggal 17 Juli 1992. Perusahaan ini menerapkan sistem sewa beli, yaitu apabila seorang konsumen

membeli barang dari perusahaan ini dan belum melunasinya, maka konsumen tersebut dianggap menyewa barang yang dibelinya. Pada saat konsumen melunasi jumlah harga barang tersebut, maka barang yang dimaksud menjadi milik konsumen. PT X memiliki beberapa cabang, salah satunya terletak di Bandung.

Sebagaimana layaknya sebuah perusahaan tanpa memandang ukuran perusahaan tersebut, PT. X juga memiliki divisi-divisi yang saling berkaitan dalam rangka memastikan kelancaran jalannya operasional perusahaan. Divisi-divisi tersebut antara lain: Divisi Umum, Divisi Personalia, Divisi Penagihan, Divisi Training, Divisi Survey, Divisi Administrasi serta Divisi Keamanan. Divisi umum beranggotakan 7 orang, masing-masing memiliki tugas yang berkaitan erat dengan operasional perusahaan. Divisi Personalia beranggotakan 7 orang juga serta memiliki tugas mengatur SDM (Sumber Daya Manusia) yang akan atau sedang bekerja pada PT. X. Divisi Penagihan yang beranggotakan 6 orang adalah divisi yang menangani kredit serta mengawasi penagihan atau pelunasan barang oleh pembeli.

Divisi Training memiliki anggota 4 orang. Divisi ini memiliki karyawan-karyawan yang sedang mengikuti pelatihan kerja berjumlah, hingga pada saat tulisan ini dibuat, adalah 78 orang. Divisi Survey bertugas menganalisa kelayakan seorang konsumen yang akan mengajukan kredit untuk kemudian informasinya disebar ke seluruh cabang perusahaan. Divisi Survey beranggotakan 47 orang. Divisi Keamanan beranggotakan 8 orang, termasuk kepala divisi dari Divisi Keamanan. Tugas dari tiap-tiap anggota Divisi Keamanan adalah memastikan keamanan dan kenyamanan tiap karyawan pada saat mereka beraktifitas di dalam

kawasan perusahaan. Seluruh divisi-divisi ini merupakan tim-tim kerja dalam PT. X.

Organ (2006) mengemukakan, saat OCB tidak terdapat pada suatu perusahaan, maka yang terjadi adalah kinerja perusahaan kurang optimal, hanya sebatas memenuhi kewajiban kerja tanpa mencoba mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja. Karyawan pada perusahaan terkait juga rentan menghadapi konflik antar pribadi karena tidak terdapat hubungan relasi kerja yang nyaman, baik rekan sedivisi maupun dengan atasan dan bawahan. Lebih jauh lagi, koordinasi antar divisi akan terhambat karena tidak adanya penempatan sumber daya yang efektif dan efisien. Seluruh karyawan hanya memikirkan divisi atau dirinya sendiri tanpa memperdulikan kinerja divisi lain. Akibat akhirnya adalah produktifitas perusahaan menurun dan tidak siap menghadapi perubahan situasional.

Guna mengetahui OCB pada PT X, peneliti melakukan survei awal. Peneliti mendatangi PT. X dan melakukan wawancara informal terhadap 15 karyawan dari Divisi Administrasi yang ada di perusahaan tersebut. Pertanyaan yang diajukan berhubungan dengan teori Organizational Citizenship Behavior dan dimensi-dimensinya. Berdasarkan teori OCB yang dikemukakan Bateman dan Organ (1996), karakteristik perusahaan yang bukan merupakan *mega-company* dan memungkinkan para karyawan menjalin hubungan profesional yang erat satu dengan lainnya serta dibagi berdasarkan divisi-divisi sudah menimbulkan kemungkinan akan adanya perilaku OCB di perusahaan ini.

Setelah melakukan wawancara, peneliti mendapatkan data bahwa perilaku OCB memang terjadi di dalam divisi administrasi PT. X. 26,67% atau 4 dari 15 orang karyawan mengatakan pada beberapa kesempatan mereka dengan kesadaran sendiri membantu rekan kerjanya menyelesaikan pekerjaan mereka. 2 orang dari 15 orang karyawan (13,3%) menyatakan mereka terkadang mengerjakan lebih daripada yang ditugaskan kepada mereka karena ambisi mereka dalam mencapai target kerja yang sudah ditentukan. Sebanyak 5 dari 15 orang karyawan (33,3%) menyebutkan bahwa mereka mengerjakan pekerjaan mereka lebih daripada yang diharapkan karena mereka tidak ingin menimbulkan kemacetan dalam alur sistem kerja mereka.

Pernyataan-pernyataan hasil wawancara menunjukkan adanya OCB pada divisi administrasi tersebut. Mengacu pada pendapat Organ (2006), adanya OCB semestinya produktifitas perusahaan, namun pada kenyataannya pemilik PT X masih mengeluhkan kurangnya pendapatan yang didapat. Menurut pemilik PT X, kendala-kendala yang umum dihadapi adalah pekerjaan yang belum tuntas pada divisi penagihan. Tidak tuntasnya penagihan menyebabkan pencatatan divisi administrasi menghasilkan kesimpulan PT X merugi. Di samping itu, pemilik PT X juga mengutarakan bahwa terdapat kemungkinan juga bahwa kurang matangnya pelatihan yang dijalankan oleh divisi *training* pada PT X.

Seluruh pernyataan-pernyataan pemilik PT X mendorong peneliti memutuskan untuk meneliti tingkat OCB pada seluruh karyawan dari semua divisi. Diharapkan bahwa dengan ditemukan tingkat OCB pada seluruh karyawan

maka dapat dilakukan pembenahan yang diperlukan pada PT X sehingga meningkatkan produktifitas PT X.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang terdapat pada karyawan PT X Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang ada pada karyawan PT X Bandung

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tingkat *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan dimensi *altruism*, *courtesy*, *sportmanship*, *civis virtue*, dan *conscienceiousness* yang ada di dalam perusahaan yang menjadi objek penelitian dan kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Menambahkan informasi bagi ilmu Psikologi, khususnya pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi
2. Memberi informasi pada peneliti lain yang berminat untuk meneliti *Organizational Citizenship Behavior* pada lingkungan internal sebuah perusahaan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberi informasi kepada pimpinan perusahaan tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi di dalam internal perusahaannya guna menjadi bahan evaluasi untuk memperbaiki sistem kerja bila diperlukan.
2. Menjelaskan perilaku praktis *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi dalam lingkungan internal perusahaan pada karyawan sehingga dapat menjadi bahan referensi untuk memperbaiki kinerja bila diperlukan.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* dan memberi kontribusi pada efektifitas dan efisiensi fungsi dalam organisasi (Organ, 2006). Contoh perilaku OCB ini antara



lain membantu rekan kerja, secara sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi atau perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku di tempat kerja, toleransi pada situasi yang kurang ideal, memberi saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001). Perilaku ini memiliki kecenderungan untuk muncul di dalam sebuah perusahaan apabila perusahaan tersebut memiliki tim kerja, di mana hubungan antar individu di dalam tim diasumsikan lebih erat, sehingga individu memiliki kecenderungan untuk mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi, khususnya di Indonesia, di mana sifat kolektifitas dalam sebuah komunitas terhitung tinggi (Hofstede, 1991).

Menurut Van Dyne, Cummings dan McLean Parks (1995 dalam Organ 2006) OCB merupakan sebuah kerangka kerja besar perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* didefinisikan sebagai perilaku yang diusahakan untuk memberi keuntungan kepada organisasi melebihi dari harapan perusahaan sebagai penunjang efektivitas pelaksanaan pekerjaan di lingkungan kerja tersebut. Dengan kata lain OCB merupakan suatu bentuk dari perilaku *extra-role* yang memperkuat ikatan afektif di antara anggota organisasi, meningkatkan tahapan emosional positif anggota, dan mengembangkan konsensus daripada konflik. (Organ, 2006).

Dengan demikian, apabila OCB terdapat pada perusahaan, maka produktifitas perusahaan akan meningkat (Organ, 2006). Suasana kerja juga menjadi kondusif akibat adanya hubungan relasi kerja yang nyaman beserta penuh kerja sama. Pemberdayaan sumber daya, khususnya pemberdayaan karyawan,

efektif dan efisien dari segi waktu dan juga biaya. Karyawan melakukan lebih dari permintaan *job description* sehingga meringankan beban kerja karyawan lainnya. Hasil akhir dari adanya OCB pada perusahaan adalah perusahaan menjadi stabil dan juga mampu menghadapi perubahan di lingkungan sekitar perusahaan.

Organ (1988) menyatakan bahwa OCB tercermin dalam lima dimensi. Dimensi pertama adalah *altruism* yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan rekan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimensi ini juga dikenal sebagai *helping behavior*. Seperti artinya, *helping behavior* adalah suatu sifat di mana seorang karyawan memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain untuk mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan. Contoh dari sifat atau dimensi ini adalah *chain of task*, yaitu pekerjaan yang satu tidak dapat diselesaikan tanpa pekerjaan yang lain terselesaikan. *Chain of task* atau *workflow* adalah sebuah sistem dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari tahapan-tahapan tertentu dan setiap tahapan mengikuti tahapan berikutnya tanpa terlewatkan. Sistem ini pertama kali dicetuskan oleh Frederick Taylor, H. Grantt Rudolf Laban dan Warren Lamb di Inggris pada awal abad ke-20 untuk menjelaskan tahapan-tahapan yang melengkapi sistem kerja. Karyawan PT X dengan OCB tinggi akan sesegera dan sebaik mungkin menuntaskan tuntutan divisinya guna melancarkan kinerja divisi lain.

Dimensi kedua adalah *courtesy* yaitu perilaku membantu mencegah timbulnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dengan cara memberi konsultasi atau informasi serta menghargai kebutuhan rekan kerja. Contohnya adalah di saat seorang senior membantu juniornya dalam menyelesaikan

pekerjaan. Peran senior dan junior di sini tidaklah berdasarkan berapa lama individu tersebut bekerja pada perusahaan tersebut, namun lebih pada pengalaman yang dimiliki tiap individu, sehingga peran senior dan junior ini tidaklah mutlak. Memberi semangat pada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka juga termasuk dalam perilaku *courtesy*.

Dimensi ketiga adalah *sportmanship* yaitu sikap toleransi terhadap situasi yang kurang mendukung atau kurang ideal dalam perusahaan. Hal ini berhubungan erat dengan kemampuan dan keinginan seorang individu untuk beradaptasi dengan lingkungan yang mungkin tidak sesuai dengan lingkungan asal individu tersebut. Semakin cepat dan semakin tinggi keinginan seorang karyawan untuk beradaptasi dengan keadaan tempat kerja, semakin sedikit waktu yang dibutuhkan atasan atau manager untuk mendapatkan kerja sama penuh dari karyawan tersebut. Dengan demikian tim akan menjadi lebih produktif karena atasan atau manager memiliki lebih banyak waktu untuk mengerjakan pekerjaan lain (Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, 2006). Contoh dari perilaku ini adalah waktu yang dibutuhkan seorang karyawan baru di PT X untuk menerima dan beradaptasi dengan lingkungan kerja perusahaan tergolong singkat, tidak melebihi 4 bulan terhitung sejak bergabung dengan perusahaan.

Dimensi keempat adalah *civic virtue*, di mana individu terlibat dalam kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan serta peduli pada kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini berkaitan dengan seberapa besar rasa keterikatan seorang karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja. Semakin besar rasa keterikatan seorang karyawan, semakin aktif keturutsertaannya dalam menjaga properti

perusahaan dan juga berpartisipasi dalam kegiatan yang menunjang produktifitas perusahaan. *Civic virtue* dapat ditunjukkan dengan turut aktif dalam mendukung pengambilan keputusan perusahaan (seperti menghadiri rapat dan memberi opini untuk menentukan strategi perusahaan), mengawasi industri secara keseluruhan terhadap ancaman dan peluang, serta melakukan hal yang dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan (seperti mengawasi penggunaan listrik dan melaporkan kejadian yang dinilai mencurigakan).

Dimensi kelima dan terakhir adalah *conscientiousness* yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi atau perusahaan, seperti tidak membuang-buang waktu di tempat kerja atau mematuhi peraturan perusahaan. Karyawan PT X mematuhi peraturan yang ada. Mereka masuk kerja tepat waktu, menunaikan tanggung jawab dari tuntutan divisi masing-masing dan bahkan saling membantu rekan sedivisi guna melancarkan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan pada mereka.

Dalam menentukan OCB, kelima dimensi yang disebutkan sebelumnya memberikan kontribusi pada tinggi atau rendahnya OCB pada karyawan perusahaan, dalam penelitian ini karyawan PT X. Apa bila kelima dimensi OCB tinggi, maka OCB yang ada dapat digolongkan tinggi. Menurut LePine, Erez, dan Johnson (2002) setiap dimensi OCB memiliki korelasi yang tinggi. Bila satu dimensi tinggi, maka dimensi yang lain juga dapat dipastikan tinggi. Hal ini dikarenakan terdapat suatu bentuk *overlap* antar satu dimensi dengan dimensi yang lain. Sebagai contoh, saat karyawan PT X membantu karyawan baru, dapat disebut dia menampilkan indikasi dimensi *Altruism* namun *Courtesy*, *Civic Virtue*,

dan bahkan *Conscientiousness* juga dapat terjadi bersamaan dalam tindakan tersebut.

Dalam membentuk terjadinya OCB di dalam sebuah tim kerja atau perusahaan, kelima dimensi di atas dipengaruhi juga oleh lima faktor. Organ (2006) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi adanya OCB pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin.

Karakteristik individu merujuk pada *morale* dan kepribadian karyawan PT X. *Morale* mengarah kepuasan kerja dan keterlibatan emosi yang intim terhadap perusahaan pada diri karyawan PT X ditinjau dari aktifitas sosial, aturan perusahaan, dan afeksi antar divisi dalam organisasi. Kepribadian berkaitan erat dengan bagaimana karyawan PT X berperilaku dalam keseharian lingkungan kerja. Sifat ramah bersahabat atau ekstrovert akan mempermudah relasi sehingga mendukung dimensi *altruism*, *courtesy*, *sportmanship* dan *civic virtue* sedangkan disiplin dan taat aturan menunjang dimensi *conscientiousness* dalam dimensi OCB.

Karakteristik tugas merujuk pada sifat pekerjaan yang dilaksanakan karyawan PT X. Ketika tugas bersifat otonom, maka karyawan harus dapat mengatur jadwalnya sendiri sehingga mempengaruhi dimensi *conscientiousness*. Nilai pentingnya suatu tugas menyebabkan karyawan melibatkan emosi dengan mendalam sehingga dapat mempengaruhi dimensi *civic virtue* dan *sportmanship*.

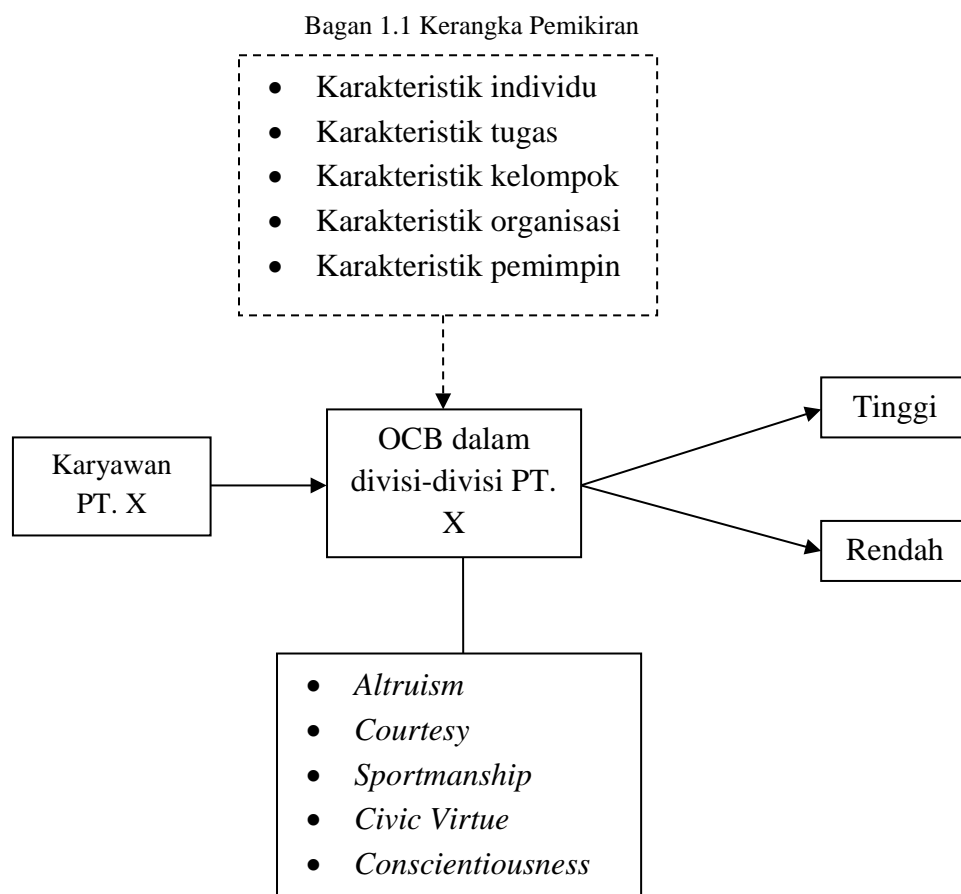
Ketika tugas beragam dan membutuhkan keahlian berbeda-beda, maka dimensi *altruism* dan *courtesy* akan terpengaruh.

Karakteristik kelompok merujuk pada situasi kelompok kerja pada PT X. Ketika karyawan PT X merasa bahwa kelompok kerjanya memiliki solidaritas maka dimensi *altruism*, *courtesy* dan *civic virtue* akan berubah juga kaibat persepsinya yang ingin berkontribusi pada kohesivitas kelompok. Saat kelompok kerja memiliki diyakini keahlian tertentu maka akan terbentuk suatu sistem kerja yang juga mempengaruhi *sportmanship* dan *conscientiousness*.

Karakteristik organisasi mengarah pada hubungan antara perusahaan dan karyawan dalam perusahaan tersebut. Saat karyawan menilai bahwa mereka dilindungi oleh PT X melalui tunjangan, aturan, atau gaji yang diberikan memadai, maka mereka akan berusaha lebih untuk PT X, hal ini menunjukkan pengaruh pada kelima dimensi yang ada pada OCB.

Karakteristik pemimpin merujuk pada bagaimana pemimpin perusahaan mengatur, mengarahkan, dan berelasi dengan karyawannya. Bilamana pemimpin PT X dapat menimbulkan kepercayaan pada diri karyawan PT X dan juga mampu membimbing maka akan timbul perubahan pada diri karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat mempengaruhi kelima dimensi OCB.

Pemaparan sebelumnya dapat dijabarkan dalam skema berikut :



## 1.6 Asumsi

- *Organizational Citizenship Behaviour* dapat diukur melalui lima dimensi yaitu *altruism, courtesy, sportmanship, civic virtue, dan conscientiousness*.
- *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin.
- *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan PT “X” berbeda-beda.