

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sorotan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang memadai, tetapi tanpa dukungan SDM kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan dalam persaingan dunia bisnis di era globalisasi ini. Para pelaku bisnis atau perusahaan harus dapat mengerahkan SDM yang ada untuk terus berusaha sekuat tenaga dan semaksimal mungkin agar dapat meraih posisi yang baik dalam persaingan ekonomi. SDM bukan semata-mata obyek dalam pencapaian tujuan, tapi lebih dari itu SDM adalah obyek pelaku. Tanpa SDM, perusahaan dan organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuatnya.

Dalam mencapai tujuan dari setiap perusahaan, selain SDM yang menjadi salah satu faktor penentu dalam persaingan bisnis sekarang ini namun juga perlu diperhatikan teknologi yang semakin canggih. Para pelaku bisnis harus dapat mengikuti perkembangan teknologi tersebut, dan semua itu kembali lagi pada kualitas SDM yang terdapat di dalam sebuah perusahaan. Hal yang dikehendaki pemilik perusahaan atau pelaku bisnis adalah memiliki karyawan yang tidak hanya dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang diberikan secara efektif. Efektif disini berarti para karyawan sudah menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang tertulis dan menjalankan sesuai aturan yang ada, namun karyawan juga diharapkan untuk memiliki perilaku yang dapat membantu rekan kerja lainnya yang mengalami kesulitan dalam bekerja serta saling bekerja sama.

Kerjasama dan koordinasi yang baik merupakan bagian terpenting dalam tugas utama karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dan tugas-tugas pun dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu dalam usaha mencapai target dan harapan yang ditetapkan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang mengikuti perkembangan bisnis era globalisasi dan terus berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM-nya adalah PT “X”. PT “X” merupakan salah satu pelaku ekonomi yang bergerak di bidang industri manufaktur tas dan dompet di kota Bandung. Mayoritas tas dan dompet hasil produksi PT “X” berbahan dasar kain polyester, sehingga sangat cocok untuk digunakan sebagai tas sekolah, tas travel, tas keperluan bayi, tas olahraga, dan lain-lain. PT “X” memproduksi berbagai macam jenis tas yang selalu mengikuti *trend* terkini. Berawal dari sebuah *home* industri yang berdiri pada tahun 1985 dalam memproduksi bermacam-macam tas. Pada tahun 2012 PT “X” berkembang menjadi Perseroan Terbatas (PT), yang terus meningkatkan kualitas produksinya. PT “X” dapat memproduksi tas dan dompet sesuai dengan desain dan spesifikasi yang diinginkan oleh konsumen.

Sebagian besar konsumen merupakan korporasi pemegang lisensi berbagai *brand* ternama di Indonesia, diantaranya PT Mamagreen Pasific, PT Sophie Paris Indonesia, PT Hini Daiki Indonesia, PT Joma Indonesia Perkasa, PT Mitra Adiperkasa, TBK., PT Creativity Makmur Sejahtera, PT Hace Sunrise, PT Chung Sun Indonesia, PT Mitra Garindo Perkasa, PT Polyfilatex, CV. Penta, PT MAP Aktif Adiperkasa, dan lain-lain. Kapasitas produksi rata-rata PT “X” adalah sekitar 15.000 tas per bulan, dan terus bertambah seiring dengan berkembangnya perusahaan. Dalam menunjang proses produksi selain didukung oleh teknologi yang terkini, PT “X” juga memiliki jaringan *material supplier* yang handal. Selain itu PT “X” juga membuka permintaan material sesuai yang diinginkan oleh konsumen.

Visi dan misi PT “X” adalah menjadi perusahaan manufaktur terkemuka di Indonesia dengan memberikan kualitas tinggi, layanan yang baik, dan kepuasan pelanggan. PT “X” berkomitmen untuk memastikan kepuasan pelanggan dengan mengembangkan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. PT “X” merupakan perusahaan keluarga yang memiliki karyawan yang berjumlah 348 orang. Pembagian tugas di PT “X” ini dibagi menjadi beberapa bagian yaitu HRD, *Accounting & Finance*, *Purchasing*, Bagian Produksi dan *Warehouse*. Di dalam bagian tersebut terdapat *warehouse* yang fungsinya paling berpengaruh pada proses produksi. Bagian *warehouse* terdiri dari posisi *receiving*, *head warehouse*, *admin warehouse*, *warehouse accessories*, dan *warehouse* bahan.

Karyawan *warehouse* di PT “X” terdiri dari 30 orang dan sudah berstatus sebagai karyawan tetap. Tugas karyawan *receiving* adalah penerimaan dan mengecek material serta tanda terima barang masuk dari *supplier*. Tugas *head warehouse* adalah bertanggung jawab atas seluruh bahan baku dan material, melakukan pembelian bahan baku kepada *supplier*, melakukan pencatatan bahan baku serta material jadi yang masuk dan keluar, dan menuliskan kebutuhan produksi pada papan proyek (*schedule board*). Tugas karyawan *admin warehouse* adalah mencatat jumlah material yang diterima dan yang keluar dan melaporkan hasil pemasukan dan pengeluaran material pada bagian *accounting* untuk disesuaikan. Tugas karyawan *warehouse accessories* dan *warehouse* bahan antara lain mencatat penerimaan dan pengeluaran material, menyimpan material di gudang, mencatat distribusi material untuk produksi, dan menerbitkan laporan jumlah persediaan untuk keperluan operasional (*stock opname*).

Karyawan *warehouse* memiliki tanggung jawab yang besar akan ketersediaan barang untuk proses produksi. Karyawan *warehouse* perlu bekerja dengan teliti dan bekerja tanpa menggunakan alat atau masih dikatakan manual untuk menghitung setiap material yang ada. Proses kerja yang manual menyebabkan cukup banyak kesalahan yang dilakukan oleh

karyawan sendiri (*human error*) seperti kesalahan dalam menghitung jumlah material yang keluar – masuk serta ketidakcocokan jumlah fisik material yang ada dengan catatan yang dimiliki oleh admin *warehouse*. Adanya *human error* pada karyawan *warehouse* menjadi masalah besar dalam pemenuhan target produksi sehingga terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke tangan konsumen. Hal ini berdampak pada waktu bekerja karyawan *warehouse* yang pada umumnya memulai bekerja pada pukul 07.30 hingga 16.00, karena terjadinya keterlambatan pengiriman barang ke tangan konsumen maka karyawan *warehouse* sering melakukan lembur atau bekerja diluar jam kerja. Selain itu, karyawan *warehouse* selalu diminta untuk datang ke perusahaan pada musim libur panjang yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk menyelesaikan tugas yang belum selesai, seperti menghitung *stock opname* atau menghitung seluruh *stock* material yang tersedia di gudang serta mencari selisih dari material.

Prosedur kerja karyawan *warehouse* berawal dari karyawan *receiving* yang menerima dan mengecek material serta tanda terima barang masuk dari *supplier*, kemudian material *accessories* diambil oleh karyawan *warehouse accessories*, sedangkan material bahan diambil oleh karyawan *warehouse* bahan untuk dihitung jumlah material yang diterima sesuai dengan pesanan, lalu menyerahkan tanda terima barang masuk sebagai arsip dan tanda terima asli kepada admin *warehouse*. Namun pada kenyataannya karyawan *warehouse accessories* sering tidak menghitung ulang dan mencatat mengenai jumlah material yang keluar masuk sehingga menyebabkan selisih pada pencatatan *stock* material. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya permintaan material *accessories* untuk proses produksi yang tidak teratur. Dengan begitu membuat karyawan *warehouse accessories* tidak mencatat secara rinci pengeluaran material dari gudang berdasarkan bon permintaan material untuk produksi. Ketika bagian produksi meminta material kepada *head warehouse* untuk keperluan produksi, disinilah terjadi *misscommunication* dimana data jumlah material yang dimiliki admin *warehouse*

berbeda dengan jumlah fisik material yang tersedia untuk proses produksi. Begitu pula pada *head warehouse* yang tidak pernah menuliskan kebutuhan produksi pada papan proyek (*schedule board*).

Kurangnya jumlah fisik material menyebabkan bagian *purchasing* untuk kembali memesan material yang kurang tersebut. Namun karena pekerjaan yang *overload* dan membutuhkan material segera untuk proses produksi maka menyebabkan *head warehouse* harus turun tangan dalam memesan material yang dibutuhkan kepada *supplier*. Kekurangan jumlah fisik material dipengaruhi juga oleh kelalaian dari *head warehouse* yang sangat jarang mencek *stock* material *accessories* serta tidak memperhatikan dan menjaga jumlah *stock* material *accessories* yang digunakan sebagai *stock* cadangan untuk disimpan dan dapat digunakan jika dalam keadaan terdesak. Hal ini sering kali menjadi sumber terhambatnya proses produksi yang akan dilaksanakan. Bagian produksi menjadi mengulur waktu dalam memproduksi pesanan dan akhirnya terjadi keterlambatan dalam pengiriman pesanan ke tangan konsumen. Keterlambatan dalam pengiriman barang ke tangan konsumen membuat PT “X” mendapatkan sanksi berupa denda yang perlu dibayar kepada konsumen.

Pimpinan PT “X” sering kali bertindak dan memberi tanggapan dalam mengatasi keterlambatan produksi pesanan. Tak jarang pimpinan langsung memberikan teguran keras pada *head warehouse* dan *warehouse accessories* dengan mengumpulkan seluruh karyawan untuk mengadakan *meeting* dengan tujuan untuk membahas permasalahan yang terjadi. Pimpinan PT “X” menyadari pentingnya fungsi dari karyawan *warehouse* yang merupakan salah satu “ujung tombak” dari keberhasilan produksi. Dengan begitu pimpinan pun tidak dengan mudah dapat memberhentikan karyawan *warehouse accessories* yang lalai karena akan memungkinkan muncul masalah baru di gudang seperti semakin banyak pekerjaan yang terbengkalai dan dampaknya akan kembali menghambat proses produksi.

Dengan kondisi yang terjadi, karyawan *receiving* dan karyawan *warehouse* bahan sering membantu tugas dari karyawan *warehouse accessories*. Dengan pertimbangan karyawan *warehouse* bahan tidak memiliki kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, dimana karyawan *warehouse* bahan hanya memeriksa dan mencatat material tertentu sesuai pesanan produksi yang dimana jumlahnya ± 100 jenis dan berupa *roll*-an kain sehingga akan lebih mudah untuk dihitung. Sedangkan karyawan *receiving* hanya menerima barang dari *supplier*, sehingga karyawan *warehouse* bahan dan *receiving* memiliki waktu luang lebih banyak. Alasan karyawan *warehouse accessories* sering menghambat jalannya produksi adalah karena karyawan *warehouse accessories* mengalami kesulitan dalam melakukan perhitungan material yang berjumlah ± 300 dan terdiri dari beberapa item dengan berbagai macam tipe sehingga lebih kompleks dan memerlukan ketelitian. Dengan begitu karyawan *warehouse accessories* mengalami kesulitan dalam melakukan pencatatan, yang disebabkan karena jumlah item dari *accessories* yang banyak dan beragam serta banyaknya permintaan material untuk proses produksi yang tidak teratur.

Melihat kondisi seperti ini, pimpinan PT “X” tidak hanya mengharapkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang tercantum pada *job description*, namun karyawan juga diharapkan menunjukkan perilaku melebihi tugas atau peranannya berdasarkan inisiatif dan diharapkan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan bukan karena digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi karyawan, namun karyawan memiliki perasaan yang puas apabila melakukan hal tersebut. Maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi atau juga disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*.

OCB menurut (Organ, 2006) merupakan perilaku membantu pada individu yang dilakukan atas kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam *job description*, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, yang pada dasarnya

dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990 (dalam Organ, 2006) terdapat lima dimensi perilaku yaitu: *altruism* (perilaku menolong yang dilakukan oleh karyawan kepada rekan kerja, untuk tugas-tugas yang berkaitan dengan organisasional), *conscientiousness* (melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam kehadiran, kepatuhan pada peraturan, memanfaatkan waktu luang, berisik tentang kinerja yang mempersyaratkan peran yang melebihi *standard* minimum), *sportsmanship* (kesediaan individu untuk toleransi pada iklim kerja tanpa disertai dengan keluhan), *courtesy* (perilaku individu yang mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain), *civic virtue* (tingkah laku individu yang menggambarkan keterlibatan dan kepedulian individu terhadap kelangsungan hidup perusahaan). Dengan begitu karyawan *warehouse* membutuhkan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* untuk mengatasi keterlambatan pesanan ke tangan konsumen.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan kepada 10 orang terhadap karyawan *warehouse*. Maka diperoleh data tujuh orang (70%) karyawan mengatakan bersedia untuk membantu rekan kerja yang sedang mengalami *overload* dalam pekerjaan secara sukarela dan tiga orang (30%) lainnya mengatakan bersedia untuk membantu rekan kerja jika dimintai bantuan atau diperintahkan. Selanjutnya enam orang (60%) karyawan mengaku sering terlambat datang karena berbagai alasan eksternal dan empat orang (40%) lainnya berusaha untuk datang tepat waktu. Selanjutnya enam orang (60%) sering mengeluhkan pekerjaannya terutama ketika mendapatkan teguran dari pimpinan dan empat orang (40%) lainnya menerima ketika mendapatkan teguran dari pimpinan dan berusaha memperbaiki kesalahan. Selanjutnya lima orang (50%) mengakui tidak pernah terlibat permasalahan dengan rekan kerja maupun pimpinan dan lima orang (50%) lainnya mengaku pernah mengalami permasalahan ringan dengan sesama rekan kerja maupun pimpinan mengenai

kesalahpahaman dan perbedaan cara pikir. Selanjutnya enam orang (60%) berusaha mencari informasi mengenai perkembangan perusahaan dan empat orang (40%) lainnya hanya menunggu pimpinan memberikan informasi.

Kinerja karyawan *warehouse* di PT “X” yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Serta sebagai perusahaan yang baru berkembang menjadi Perseroan Terbatas (PT) dan ingin terus memantapkan posisinya di bidang industri manufaktur khususnya tas dan dompet, sangat memerlukan karyawan yang mampu mendukung kemajuan perusahaan untuk pencapaian keberhasilan dalam persaingan dunia bisnis di era globalisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gunawan (2010) dimana melalui perilaku *OCB* yang ditampilkan oleh karyawan akan membuat aktivitas organisasi suatu perusahaan berjalan dengan lebih lancar dan membawa pada tingkat efektivitas yang lebih tinggi serta mampu mempertahankan kelangsungan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai gambaran *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *warehouse* PT “X” di Kota Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka ingin diketahui bagaimana tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *warehouse* PT “X” di Kota Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Memperoleh gambaran mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *warehouse* PT “X” di Kota Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Memberikan paparan yang lebih rinci mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang dimunculkan pada karyawan *warehouse* PT “X” di Kota Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang diharapkan dapat memperkaya penelitian dan pemahaman kajian di bidang psikologi seperti dalam psikologi industri dan organisasi.
- Hasil penelitian dapat dipakai sebagai informasi bagi pihak-pihak yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat berguna bagi penelitiannya.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada pengelola PT “X” mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan *warehouse* dan manfaatnya untuk dapat diterapkan dalam perilaku kerja.
- Sehubung diketahuinya tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan *warehouse*, pengelola PT “X” dapat memanfaatkan informasi ini untuk

merencanakan langkah selanjutnya yang dapat ditindaklanjuti untuk ditingkatkan apabila diperlukan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam bekerja karyawan *warehouse* pada PT “X” di kota Bandung membutuhkan ketelitian dan kerjasama antara satu dengan lainnya agar tidak terjadi kesalahan dalam menyiapkan material untuk kebutuhan produksi. Maksud kerjasama disini adalah proses membantu rekan kerja secara tulus dengan sesama karyawan satu bagian untuk benar-benar memeriksa secara teliti jumlah material yang dibutuhkan dalam produksi agar tidak menghambat karyawan bagian produksi dalam memenuhi pesanan konsumen. Sehingga mereka hanya mengandalkan kemampuan dan kerjasama antar karyawan. Kerjasama yang dibutuhkan untuk memunculkan perilaku *OCB* adalah kerjasama yang munculnya atas dasar keinginan yang muncul dari diri karyawan tersebut untuk melakukan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan, melebihi harapan perusahaan. Perilaku *OCB* dapat muncul pada seorang individu apabila di dalam diri individu tersebut ada rasa empati terhadap sesamanya, ada rasa ingin saling membantu dengan rekan kerjanya agar masalah atau pekerjaan yang ada dapat segera terselesaikan, cepat teratasi, dan hasilnya dapat memuaskan semua pihak termasuk diri sendiri.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku membantu pada individu yang dilakukan atas kemauannya sendiri, meskipun tidak tercantum dalam *job description*, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, yang pada dasarnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 2006). Adapun dimensi-dimensi yang ada di dalam *OCB*, yang dapat menjadi tolak ukur seberapa besar pengaruh dimensi-dimensi tersebut terhadap karyawan *warehouse* pada PT “X”, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *OCB* pada

karyawan *warehouse* PT “X” dapat dikatakan tinggi apabila kelima dimensinya berada pada tingkat yang tinggi dan dapat dikatakan rendah apabila salah satu dari lima dimensi berada di tingkat yang rendah. Manfaat bagi PT “X” yang memiliki karyawan dengan *OCB* tinggi dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja yang lain karena dengan *OCB* dapat membantu karyawan lain untuk mempercepat penyelesaian tugasnya. Selain itu, *OCB* juga dapat meningkatkan semangat, moral, dan keeratan karyawan yang akan mengurangi konflik dalam kelompok sehingga tiap karyawan dapat berfokus pada pekerjaannya dan mampu meningkatkan produktivitasnya. Sementara perusahaan yang memiliki karyawan dengan *OCB* rendah akan sering mengeluh atas hambatan yang dialaminya, tidak dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan sehingga memungkinkan untuk terjadi *turnover*, serta karyawan tidak menunjukkan loyalitas dan komitmennya pada perusahaan dan bersikap acuh terhadap kinerja karyawan lain ataupun tidak peduli dengan kelangsungan perusahaan.

Karyawan *warehouse* pada PT “X” di kota Bandung dikatakan memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tinggi apabila setiap karyawan mampu memenuhi dimensi-dimensi perilaku *OCB* dalam tingkat yang tinggi. Seperti memenuhi dimensi *altruism* yang merupakan perilaku karyawan *warehouse* yang mampu memiliki kesediaan untuk membantu sesama karyawan dalam satu bagian yang mengalami kesulitan, seperti memiliki rasa empati untuk membantu rekan dalam satu bagian yang dilakukan atas dasar keinginan dan ketulusan dari dalam diri sendiri. Misalnya, jika karyawan *warehouse* telah menyelesaikan tugasnya tetapi rekan kerja dalam satu bagian mengalami kesulitan karena pekerjaannya masih banyak dan rekan kerjanya sakit, maka karyawan tersebut akan dengan tulus membantu rekan kerjanya tersebut dan tidak mengharapkan imbalan atau balas budi dari rekannya yang dibantu tersebut. Mampu memenuhi dimensi *conscientiousness* yang merupakan perilaku karyawan *warehouse* dalam melakukan hal-hal yang menguntungkan

organisasi melebihi dari apa yang dipersyaratkan dalam kehadiran, kepatuhan pada peraturan, dan memanfaatkan waktu luang. *Conscientiousness* berisi tentang kinerja yang mempersyaratkan peran yang melebihi *standard* minimum, seperti karyawan *warehouse* tiba lebih awal sebelum jam kerja yang telah ditentukan sehingga pada jam kerja yang telah ditentukan karyawan sudah siap dengan pekerjaan-pekerjaan yang telah menunggunya, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya dan juga jika karyawan tersebut dapat mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut dan dapat memanfaatkan waktu luang yang ada dalam jam kerja dengan sebaik mungkin.

Selanjutnya mampu memenuhi dimensi *sportsmanship* yang merupakan perilaku karyawan *warehouse* yang mampu bertoleransi pada iklim kerja tanpa disertai dengan keluhan, seperti karyawan yang tetap dapat melakukan pekerjaan dengan normal meskipun iklim pekerjaan yang kurang mendukung situasi kerja. Seperti, karyawan tidak mengeluh atau mengumpat mengenai *job description* yang diberikan, tidak mengeluh ketika dirasa mendapatkan banyak pekerjaan atau mendapat teguran dari pimpinan dan diminta untuk hadir ke perusahaan ketika hari libur untuk menyelesaikan *stock opname*. Karyawan juga tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi atau membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya. Lalu mampu memenuhi dimensi *courtesy* yang merupakan perilaku karyawan *warehouse* yang mampu mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain, seperti menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja. Serta mampu memenuhi dimensi *civic virtue* yang merupakan tingkah laku karyawan *warehouse* yang menggambarkan keterlibatan dan kepedulian individu terhadap kelangsungan hidup perusahaan, seperti memberi saran atau masukan pada pimpinan atau karyawan lainnya jika ada yang melakukan kesalahan sehingga tidak akan menghambat hasil produksi, serta mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam perusahaan dengan menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan

dalam organisasi serta dapat membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk perusahaan.

Sebaliknya karyawan *warehouse* pada PT “X” di kota Bandung dikatakan memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* rendah apabila karyawannya tidak mampu memenuhi dimensi-dimensi perilaku *OCB* dalam tingkat yang tinggi. Seperti tidak mampu memenuhi dimensi *altruism*, jika karyawan *warehouse* membantu rekan kerjanya karena diminta oleh pimpinan dan merasa terpaksa atau ingin mendapatkan balas budi, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya tidak mampu memenuhi dimensi *conscientiousness*, misalnya jika karyawan datang terlambat sehingga melakukan pekerjaan pun menjadi tertunda dan terhambat. Lalu tidak mampu memenuhi dimensi *sportsmanship*, seperti jika karyawan mengeluhkan pekerjaannya kepada pimpinan dan selalu fokus pada kesalahan dari pada melihat sisi positif. Tidak mampu memenuhi dimensi *courtesy*, seperti menyalahgunakan hak-hak orang lain dan mengambil tindakan yang akan menimbulkan masalah dengan rekan kerja. Selanjutnya karyawan tidak mampu memenuhi dimensi *civic virtue*, seperti jika karyawan tidak peduli terhadap hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan mereka hanya menjalankan *job description* mereka saja dan tidak memiliki kontribusi yang lebih untuk perusahaan.

Sangat diharapkan bahwa *OCB* di kalangan karyawan dapat tinggi, sebab karyawan yang *OCB* tinggi akan bersedia membantu rekan-rekan kerjanya yang sedang menemui kesulitan dan juga bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya demi tujuan perusahaan, namun apabila *OCB* karyawan rendah maka karyawan tersebut akan tidak peduli dengan kesulitan rekan kerjanya dan tidak bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya. Dengan demikian suatu perusahaan akan sangat mengharapkan perilaku *OCB* ini muncul di kalangan karyawan. Akibat lain dari kurangnya *OCB* dari karyawan adalah di saat perusahaan benar-

benar memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan yang pada akhirnya tujuan organisasi menjadi sulit untuk dicapai.

Selain dari lima dimensi *OCB* di atas, ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* karyawan, yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, karakteristik kelompok, dan karakteristik pemimpin. Karakteristik individu meliputi *personality* dan *morale*. *Personality* diuraikan menurut kerangka besar *The Big Five* sebagai kerangka besar yang dikemukakan oleh McCrae dan Costa, 1987 (Organ, 2006). Faktor-faktor tersebut adalah *Openness* yaitu kepribadian dimana karyawan mempunyai rasa ingin tahu, ingin merasakan berbagai pengalaman, menghargai seni dan sensitif terhadap keindahan, lebih kreatif dan lebih sadar akan perasaannya, karyawan lebih suka berpegang pada hal-hal yang tidak konvensional dan tidak resisten terhadap perubahan. Faktor kedua adalah *conscientiousness* yang mengarah kepada sifat dapat diandalkan, terencana, disiplin diri, dan ketekunan. Faktor ketiga adalah *Extraversion* yaitu karyawan yang mempunyai karakter bersemangat, mempunyai tendensi untuk mencari stimulasi, menikmati karakter bersemangat, mempunyai tendensi untuk mencari stimulasi, menikmati kebersamaannya dengan rekan kerja lain, senang bicara, dan responsif terhadap lingkungan. Faktor keempat adalah *Agreeableness* berupa kepribadian karyawan yang bersahabat, disenangi, dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan rekan kerja lain. Faktor kelima adalah *emotional stability*, karyawan yang memiliki kestabilan emosi tidak mudah marah-marah, cemas, dan bebas dari *negative feeling*. Sedangkan *morale* merupakan motivator dasar yang tercermin di dalam sikap kerja karyawan dalam organisasi dan sikap kerja ini terkait dengan kepuasan kerja (*satisfaction*) yang dapat ditimbulkan oleh adanya perasaan diperlakukan dengan adil (*fairness*). *Affective commitment* mengarah kepada ketertarikan emosional, identifikasi, dan juga keterlibatan karyawan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997). Sedangkan *leader consideration* adalah pertimbangan dari pemimpin setelah memerhatikan kinerja karyawan.

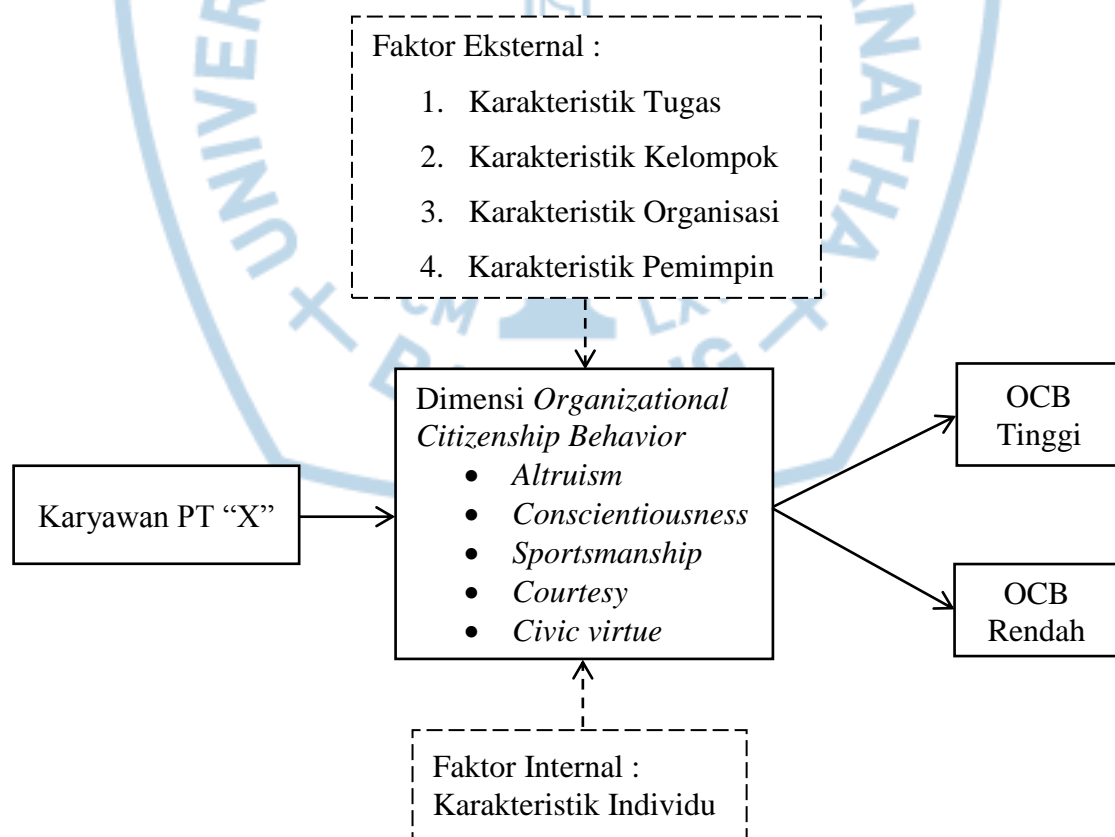
Morale yang positif terhadap pekerjaan membuat karyawan ingin terus melakukan sesuatu yang dapat membantu perusahaan sehingga memungkinkan karyawan untuk melakukan *OCB* menjadi semakin meningkat.

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

Menurut Organ (2006) ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi *OCB* yaitu *group cohesiveness* dan *group potency*. *Group cohesiveness* adalah keterkaitan antara suatu anggota dengan anggota lain dan keterkaitan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut. seorang karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan karyawan lain akan memiliki ketertarikan untuk saling membantu. *Group potency* adalah keyakinan bersama akan potensi yang dimiliki kelompok untuk dapat bekerja bersama mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, keyakinan ini dapat mempengaruhi munculnya *OCB* dalam organisasi.

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

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



Bagan 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi

1. Karyawan *warehouse* pada PT “X” memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berbeda-beda.
2. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan *warehouse* dapat diukur melalui dimensi *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan *warehouse* PT “X” dapat dikatakan tinggi apabila kelima dimensinya berada pada tingkat yang tinggi dan dapat dikatakan rendah apabila salah satu dari lima dimensi berada di tingkat yang rendah.
4. Faktor internal dan eksternal dari karyawan *warehouse* dapat mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan tingkat yang berbeda-beda setiap dimensinya.

