

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan jaman serta pengaruh dari era globalisasi saat ini, membuat dunia bisnis khususnya di Indonesia semakin bersaing. Kondisi tersebut membuat perusahaan tidak hanya berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan yang besar, namun mereka juga berusaha untuk dapat tetap bertahan dan berkembang di tengah ketatnya persaingan yang ada. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat, agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensi dan dapat memperbaiki kinerjanya. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang berkualitas. Perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mengimplementasikan bisnis agar memiliki kemampuan untuk bersaing.

Karyawan yang memiliki kemampuan optimal dan loyalitas tinggi, sangat dibutuhkan dalam perkembangan kinerja perusahaan. Di perusahaan masing-masing jabatan memegang peran dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang berbeda-beda, hal itu disebut dengan *job description*. Perusahaan mengharapkan kinerja yang maksimal dari karyawan dengan melakukan *job description* masing-masing, meskipun tidak jarang karyawan menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal yang diperlukan ketika karyawan mengalami kesulitan adalah bantuan dari rekan kerja, baik dalam satu divisi maupun dari divisi lain. Membantu pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan tentu saja bukan hal yang mudah. Selain hal tersebut adalah diluar *job description* dan tanggung jawab karyawan, membantu pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan juga terkadang tidak mendapatkan apresiasi

dari perusahaan. Sedangkan tidak sedikit dari karyawan menuntut upah tambahan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya.

Salah satu jenis usaha yang sedang berkembang di jaman modern ini adalah usaha retail. Retail merupakan dari sejumlah kecil komoditas kepada konsumen. Menurut Gilbert (2003), retail adalah semua usaha bisnis yang secara langsung mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk memuaskan konsumen akhir berdasarkan organisasi penjualan barang dan jasa sebagai inti dari distribusi. Peningkatan omset perusahaan retail modern di Indonesia cukup pesat dari tahun 2006-2011 hal ini didukung oleh pertumbuhan jumlah retail yang pesat yaitu mencapai 18.152 gerai pada 2011, dibandingkan 10.365 gerai pada 2007. Menurut Asosiasi Perusahaan Retail Indonesia (Aprindo) pertumbuhan bisnis retail di Indonesia antara 10-15% per tahun. Penjualan retail pada 2006 masih sebesar Rp 49 triliun, namun melesat hingga mencapai Rp 100 triliun pada 2010. Pada 2011 pertumbuhan retail diperkirakan masih sama yaitu 10%-15% atau mencapai Rp 110 triliun, menyusul kondisi perekonomian dan daya beli masyarakat yang relatif bagus. Jumlah pendapatan terbesar merupakan kontribusi dari *hypermarket*, kemudian disusul oleh minimarket dan supermarket.

Perusahaan retail "X" Bandung merupakan salah satu anak perusahaan dari grup perusahaan retail yang cukup besar di Jawa Barat. Induk perusahaan "X" merupakan perusahaan retail modern yang bergerak di bidang supermarket dan *department store*, sedangkan perusahaan "X" berkonsentrasi di bidang minimarket. Cabang pertama perusahaan "X" berdiri pada 23 Agustus 2003. Perkembangan perusahaan "X" cukup pesat, di tahun keenam perusahaan "X" sudah memiliki 201 cabang yang tersebar di Jawa Barat. Saat ini perusahaan "X" memiliki ±300 cabang di seluruh Jawa Barat. Tidak puas dengan jumlah cabang tersebut, untuk lebih

mengembangkan usahanya perusahaan “X” memiliki target untuk membuka 48 cabang pada tahun 2016. Tidak ada penambahan karyawan gudang akan berdampak pada pekerjaan karyawan gudang yang semakin bertambah yaitu dengan menyiapkan seluruh barang untuk pembukaan cabang baru.

Gudang yang dimiliki oleh perusahaan “X” adalah awal dari pengiriman barang-barang ke setiap cabang. Setiap harinya gudang mengirimkan barang untuk ± 130 cabang. Di dalam gudang terdapat jalur berbagai macam barang yang disiapkan untuk pengiriman ke cabang. Gudang PT “X” ini terdiri dari tiga lantai yakni lantai I, III dan IV. Pada gudang lantai I terdapat rak dengan tinggi 8m, sehingga untuk mengambil barang pada rak paling atas perlu menggunakan alat *forklift*. Alat *forklift* digunakan untuk mengambil barang dari tempat yang tinggi dan tidak dapat dijangkau oleh manusia. Gudang lantai III dan IV tinggi rak hanya 2,5m sehingga masih dapat dijangkau tanpa menggunakan alat *forklift*.

Karyawan gudang dibagi menjadi dua bagian besar yakni karyawan manajerial dan karyawan non-manajerial. Karyawan manajerial adalah karyawan yang memiliki bawahan dan berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah sedangkan karyawan non-manajerial adalah karyawan yang bertanggung jawab hanya pada pekerjaannya sendiri untuk mendukung berjalannya suatu unit. Pada non manajerial karyawan hanya diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing, sehingga perusahaan mengharapkan hasil pekerjaan tersebut dapat maksimal. Ketika karyawan non manajerial tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu maka dari itu diharapkan bantuan dari karyawan lain. Apabila tidak mendapatkan bantuan dari karyawan lain maka pengiriman ke cabang akan menjadi terlambat.

Karyawan non-manajerial tersebut terbagi dalam lima bagian yang berbeda, yang pertama *display* sebanyak 10 orang, bertugas untuk meletakkan barang-barang yang datang di jalurnya masing-masing. Bagian kedua adalah *forklift* sebanyak tiga orang, pekerjaan bagian *forklift* hampir sama dengan bagian *display*, yakni meletakkan barang yang datang ke setiap jalur. Namun yang membedakan disini adalah bagian *forklift* juga membantu *picker* mengambil barang yang dibutuhkan oleh masing-masing jalur dengan menggunakan alat *forklift*.

Bagian ketiga adalah *picker* yaitu sebanyak 63 orang, bagian ini bertugas untuk bertanggung jawab menyiapkan barang di jalurnya masing-masing dan meletakkannya di ujung jalur agar dapat diambil oleh *helper*. Selain itu *picker* juga bertanggung jawab untuk merapikan jalurnya dan menyuci kontainer yakni tempat untuk mengirim barang ke cabang, setiap seminggu sekali. Bagian yang keempat yaitu *helper* sebanyak 21 orang, tugas *helper* adalah mengambil barang dari setiap jalur kemudian diletakkan di area *boarding*, sebelum nantinya akan diperiksa dan dibawa oleh *checker lift*. Area *boarding* adalah tempat untuk barang yang sudah dikemas dan nantinya diperiksa sebelum dikirimkan ke bagian distribusi. Bagian kelima adalah *checker lift* yakni sebanyak enam orang, dimana pada bagian ini memiliki tugas untuk memeriksa kembali barang yang akan dikirim dan mengantarkan barang dari gudang ke bagian distribusi. Secara garis besar alur kerja gudang akan dimulai dari bagian *display* dan *forklift*, kemudian *picker*, *helper*, dan terakhir adalah *checker lift*.

Seluruh karyawan gudang memiliki kemampuan yang sama untuk melakukan pekerjaan yang berbeda bagian di dalam gudang, jumlah karyawan gudang cukup untuk menyelesaikan pengiriman barang ke cabang. Ketika karyawan mulai bekerja di gudang, maka akan diberi *coaching* sehingga karyawan mengetahui cara kerja dari bagian-bagian yang ada dalam gudang. Karyawan akan di *rolling* untuk ditempatkan

di semua bidang agar dapat mengerjakan setiap tugas yang ada di dalam gudang. Terkecuali bagian *forklift*, karena hanya karyawan yang telah dilatih saja yang dapat mengoperasikan alat *forklift*. Menurut *staff* gudang, dengan bekerja minimal satu bulan maka karyawan gudang dapat dengan terampil mengerjakan pekerjaannya.

Perusahaan menuntut karyawan untuk tidak menunda pekerjaan yang artinya bahwa karyawan gudang harus menyelesaikan pekerjaan satu hari. Pada waktu tertentu, misalnya saat hari raya idul fitri permintaan barang ke cabang akan meningkat. Hal tersebut membuat karyawan gudang harus bekerja lebih dari biasanya. Pekerjaan karyawan gudang ini berkaitan antara satu dengan yang lainnya, apabila salah satu bagian belum menyelesaikan tugasnya atau melakukan kesalahan maka akan berpengaruh juga pada bagian lainnya. Jika pekerjaan salah satu bagian belum selesai, maka tidak bisa dilakukan pengiriman ke cabang. Oleh sebab itu dibutuhkan kerja sama antara bagian satu dengan bagian yang lainnya agar tidak terjadi keterlambatan dan kesalahan dalam pengiriman barang ke cabang serta dapat menunjang perkembangan perusahaan “X”.

Berdasarkan wawancara dengan *staff* gudang, karyawan gudang sudah melakukan *job description* yang diharapkan perusahaan namun terkadang masih terjadi keterlambatan dalam pengiriman. Selain itu intensitas keterlambatan barang dalam satu bulan rata-rata adalah sebanyak dua kali, sedangkan idealnya tidak boleh ada keterlambatan pengiriman barang karena akan menghambat pendistribusian barang ke cabang. Masalah keterlambatan ini sudah berkurang banyak karena adanya bantuan sistem yang baru di gudang, sebelumnya angka keterlambatan lebih besar lagi karena pekerjaan gudang masih dikerjakan secara manual. Keterlambatan terjadi karena ada salah satu bagian dalam gudang yang belum menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan gudang tidak cukup untuk melakukan *job*

description nya saja, tetapi dituntut untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang ditentukan oleh perusahaan.

Sebanyak 12 orang (100%) akan menanyakan kepada rekan kerjanya terlebih dahulu mengenai masalah yang ada di pekerjaan. Karyawan juga tidak mudah terpancing emosi ketika ada rekan kerja yang menyebalkan. Saat *picker* salah menuliskan kode toko atau banyaknya dus yang akan dikirim ke cabang, *helper* akan kesulitan untuk membawa ke area *boarding*. Dalam hal ini *helper* menanyakan hal yang tidak jelas dengan *picker*, untuk mencegah masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan rekan kerjanya.

Pekerjaan karyawan gudang semakin bertambah ketika cabang melakukan order barang yang lebih banyak dari biasanya. Hal ini sering menyebabkan waktu kerja delapan jam yakni dari pukul 08.00-16.00, tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Apabila demikian maka karyawan gudang "X" terkadang menggunakan setengah dari waktu istirahatnya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pada waktu tertentu karyawan gudang "X" pulang lebih dari jam kerja yang telah ditentukan, perpanjangan waktu kerja ini akan dihitung lembur apabila telah lebih dari dua jam. Jika karyawan gudang "X" telah menyelesaikan pekerjaannya sebelum waktu dua jam tambahan tersebut, maka karyawan tidak mendapatkan upah tambahan. Terdapat delapan orang (66,7%) karyawan bersedia bekerja melebihi jam kerja namun tidak diberi upah tambahan, sedangkan empat orang (33,3%) karyawan lainnya mengeluh dan mengatakan bahwa seharusnya perusahaan tetap memberi upah tambahan ketika sudah bekerja diluar jam kerja yang telah ditentukan.

Hal lain yang terjadi di gudang adalah ketika di salah satu jalur sudah selesai menyiapkan barang yang akan dikirim, terkadang jalur lain belum selesai karena lebih banyak permintaan. Apabila demikian rekan kerja yang lain diharapkan untuk

membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya yang mengalami kesulitan. Sebanyak 12 karyawan gudang yang diwawancarai, sembilan orang (75%) dapat mengikuti peraturan yang ada dengan mengumpulkan *handphone* di etalase yang sudah ditetapkan, namun tugas orang (25%) karyawan lainnya melanggar peraturan perusahaan seperti tidak menggunakan seragam sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan saat bekerja.

Sebanyak enam orang (50%) karyawan gudang hanya membantu rekan kerja yang berada satu lantai saja, dan cenderung menunggu instruksi dari atasan terlebih dahulu untuk membantu rekan kerja yang berada pada lantai lain, sedangkan enam orang (50%) karyawan mengatakan bahwa pekerjaannya saja sudah cukup banyak, sehingga jarang sekali untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Berdasarkan hasil observasi enam orang (50%) karyawan yang tidak membantu lebih memilih berbincang dengan teman yang lain ketika pekerjaannya sudah selesai dan bersembunyi di antara rak-rak barang agar tidak diminta untuk membantu.

Sebanyak 12 (100%) ikut berpartisipasi dan terlibat dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Karyawan gudang mengikuti kegiatan tersebut karena diwajibkan oleh perusahaan sehingga karyawan harus berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Karyawan yang mengatakan bahwa dirinya malas untuk mengikuti kegiatan tersebut sebanyak enam orang (50%).

Perilaku karyawan yang bersedia untuk bekerja lebih dan melakukan pekerjaan diluar *job description* yang telah ditentukan termasuk dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior* adalah 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 (Podsakoff, dkk, 2000).

Pengaruh *OCB* terhadap keefektifan organisasi karena beberapa alasan (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Pertama, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, *OCB* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, *OCB* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, *OCB* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Dari fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melihat gambaran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan gudang PT “X” di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan latar belakang yang sudah diutarakan sebelumnya, maka dari penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana derajat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan gudang PT “X” di kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran derajat *OCB* yang dimiliki oleh karyawan gudang PT “X” di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran yang lebih dalam mengenai derajat *OCB* yang dimiliki oleh karyawan gudang PT “X” di Bandung berdasarkan dimensi *altruism, conscientiousness, courtesy, sportmanship, dan civic virtue*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi mengenai derajat *OCB* pada karyawan gudang kepada kajian ilmu psikologi industri dan organisasi guna mendukung perkembangan ilmu.
2. Memberi masukan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti *OCB* dan dapat mendorong mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan *OCB*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan bahan pertimbangan bagi manager gudang PT “X” mengenai derajat *OCB* karyawan gudang PT “X” kota Bandung untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Memberikan bahan pertimbangan bagi HRD PT ”X” untuk dapat mengembangkan perilaku yang berhubungan dengan *OCB* dan sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki karyawan gudang PT ”X” di kota Bandung.

3. Memberikan bahan pertimbangan bagi *cheif* dan *staff* gudang mengenai derajat *OCB* pada karyawan gudang PT "X" sehingga dapat melakukan evaluasi dan pengembangan perusahaan.

1.5 Kerangka Pikir

Sebagai salah satu perusahaan retail di Jawa Barat, PT "X" Bandung ingin terus mengembangkan usahanya dengan memperbanyak cabang yang ada saat ini. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan, karena tidak hanya mempersiapkan anggaran, karyawan juga merupakan salah satu bagian yang perlu diperhatikan. Perusahaan memiliki target pada tahun ini yakni akan membuka 48 cabang baru, maka perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Perilaku yang diharapkan adalah atas kemauannya sendiri mengerjakan pekerjaan diluar *job description*, bekerja lebih dari standar minimum, mencegah terjadinya problem pekerjaan dengan orang lain, tidak mengeluh dengan kondisi yang kurang ideal, dan berpartisipasi dalam program yang diadakan oleh perusahaan. Perilaku tersebut yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, perilaku ini dibutuhkan oleh karyawan sehingga dapat mendukung berkembangnya perusahaan.

Organ (2006) dalam buku 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 (Podsakoff, dkk, 2000).

OCB memiliki makna serupa dengan perilaku *extra-role* yang didefinisikan sebagai perilaku yang diusahakan untuk memberi keuntungan kepada organisasi melebihi dari harapan perusahaan sebagai penunjang efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi, memperkuat ikatan yang efektif antara anggota organisasi yaitu karyawan perusahaan, meningkatkan tahapan emosional positif anggota, dan mengembangkan konsesus daripada konflik. Di sisi lain perilaku *intra-role* adalah perilaku yang diinginkan atau diharapkan oleh perusahaan sebagai bagian dari kinerja tugas serta tanggungjawab yang telah ditetapkan perusahaan sebagai acuan perilaku karyawan (Barkslade dan Warner, 2001 dalam Organ, 2006: 146). Karyawan gudang sudah menunjukkan perilaku *intra-role* dengan melakukan pekerjaannya namun hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, oleh sebab itu dibutuhkan perilaku *extra-role* seperti *OCB*.

Menurut Podsakoff, dkk. (1990), *OCB* mengandung lima dimensi yang terdiri dari *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dimensi yang pertama adalah *altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan bagian lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Perilaku membantu rekan kerja bagian lain tersebut bukan karena diminta terlebih dahulu, melainkan dengan kesadaran diri sendiri mau membantu pekerjaan karyawan bagian lain yang belum selesai pekerjaannya. Selain itu dalam dimensi *altruism*, karyawan diharapkan tidak menunggu instruksi dari atasannya terlebih dahulu untuk membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya. Pada karyawan gudang, *altruism* terlihat dari perilaku karyawan yang mau membantu rekan kerjanya meskipun hal tersebut diluar *job description* yang dimilikinya. Karyawan gudang tidak menunggu instruksi dari atasan dan permintaan dari rekan kerja yang membutuhkan bantuan, seperti yang diharapkan bahwa karyawan mau membantu

menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya dengan sukarela dan tanpa paksaan. Ketika karyawan menunjukkan perilaku membantu ini maka akan mendukung penyelesaian pekerjaan karyawan lebih efektif untuk perkembangan perusahaan.

Karyawan yang membantu karyawan lain atas kemauannya sendiri, maka akan menunjukkan perilaku yang disebut *conscientiousness*, yaitu perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*), dimana perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan organisasi dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib serta waktu istirahat. Setiap karyawan telah memiliki *job description* masing-masing yang ditentukan oleh perusahaan. Pada dimensi ini diharapkan karyawan dapat menunjukkan perilaku melebihi persyaratan minimal dari peraturan organisasi. *Conscinetiousness* ditunjukkan oleh karyawan gudang dengan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja dalam satu bagian bahkan bagian lain yang ada di gudang ketika pekerjaannya sudah selesai.

Karyawan yang memiliki kemauan sendiri untuk menolong rekan kerja berdasarkan kesadaran sendiri dan melakukan pekerjaan melebihi standar minimum, maka akan muncul kesediaan (*willingness*) individu untuk toleransi pada iklim kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh, perilaku ini disebut *sportmanship*. Di lingkungan pekerjaan iklim kerja sering berubah-ubah, bahkan terkadang tidak terduga. Saat iklim kerja kurang ideal maka biasanya akan terjadi keluhan-keluhan dari karyawan yang menyebabkan pekerjaan karyawan menjadi tidak efektif, dan berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Pada dimensi *sportmanship* karyawan diharapkan dapat menoleransi iklim kerja yang kurang ideal tersebut, dan tidak membesar-besarkan masalah yang ada di perusahaan. Karyawan gudang bersedia menggunakan setengah dari waktu istirahatnya untuk bekerja dan mau bekerja diluar jam kerja meskipun tidak

mendapatkan upah tambahan, ketika pekerjaan banyak karena tingginya permintaan dari cabang atau ada *event* tertentu.

Selain dapat menoleransi iklim kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh dan membesar-besarkan masalah, mencegah terjadinya problem pekerjaan dengan rekan kerja yang lain juga diharapkan dari *OCB*. Perilaku tersebut dijelaskan dalam dimensi *courtesy*, yaitu perilaku individu yang atas kemauannya sendiri bertujuan untuk mencegah terjadinya problem pekerjaan dengan orang lain. Masalah yang ada dalam pekerjaan adalah hal yang tidak jarang ditemui oleh karyawan. Terkadang karyawan cenderung memberikan respon negatif dengan membesar-besarkan masalah yang ada. Namun pada dimensi *courtesy* ini karyawan dapat mencegah terjadi problem atau masalah pekerjaan dengan rekan kerja yang lain, atas kemauannya sendiri. Saat ada hal yang dapat menimbulkan masalah antar karyawan, maka karyawan dapat mencegahnya. Pada karyawan gudang, *courtesy* dapat dilihat ketika mereka tidak memperlakukan kesalahan penulisan dengan melakukan konfirmasi kepada bagian yang bersangkutan mengenai kode toko pada kardus barang yang akan dikirim, selain itu juga karyawan gudang akan berusaha mencari barang yang tidak ada meskipun harus ke lantai lain atas kemauannya sendiri.

Berdasarkan empat dimensi yang telah dijabarkan, karyawan memunculkan perilaku yang mendukung berkembangnya di perusahaan. Perilaku tersebut ditunjukkan atas kesadaran sendiri membantu dan mencegah terjadinya problem dengan rekan kerja, serta tidak mengeluh dengan kondisi iklim kerja yang kurang ideal dan mau bekerja melebihi standar minimum. Melalui kondisi demikian, karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan sehingga muncul perilaku *civic virtue*, perilaku ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Visi dan misi

perusahaan merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Melalui visi dan misi tersebut maka perusahaan akan mengaplikasikannya dalam bentuk acara untuk menunjang tercapainya tujuan. Ketika karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari perusahaan, maka karyawan akan secara sukarela berpartisipasi dan mendukung fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Dalam perilaku karyawan gudang dapat dilihat dengan mereka mau ikut dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan seperti turnamen futsal, *fun day*, dan safari sukses yang diadakan dua kali dalam setahun.

Karyawan yang memiliki derajat *OCB* tinggi menunjukkan perilaku seperti bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk, tidak mengeluh ketika berada pada situasi kerja yang berbeda, mencegah terjadinya masalah yang terkait dengan pekerjaan, bersedia datang sebelum waktu masuk kerja dan lebih menekankan kepada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatifnya. Karyawan yang memiliki derajat *OCB* rendah menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja yang menghadapi masalah setelah mendapat instruksi, datang terlambat, mengeluh mengenai hal-hal yang sepele, menyalahgunakan hak rekan kerja dan tidak mengikuti perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Adanya *OCB* pada karyawan gudang PT “X” dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah karakter individu yang meliputi *morale* dan *personality*. Sedangkan faktor eksternal adalah karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan perilaku pemimpin.

Faktor internal yang dapat memengaruhi *OCB* pada karyawan gudang, yakni karakteristik individu. Karakteristik yang dimiliki masing-masing individu dapat memengaruhi *OCB* yang ditunjukkan oleh karyawan gudang di PT “X” Bandung. Karakteristik individu dibagi menjadi dua, yaitu *morale* dan *trait personality*

(kepribadian). *Morale* sendiri adalah penyatuan dari aspek-aspek kerja yang ada, seperti *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment*, dan *leader consideration*. Ketika individu memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya (*satisfaction*), hal tersebut akan menentukan keadaan yang penting dalam proses pertukaran aktivitas sosial yang berfungsi dalam relasi karyawan (*fairness*). Hal tersebut juga yang akan membuat karyawan memiliki keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi (*affective commitment*). Selain ketiga hal ini, pertimbangan dari pemimpin terhadap karyawan (*leader consideration*) juga memengaruhi individu. Pada karyawan gudang PT “X” Bandung *morale* dapat dilihat ketika *staff* gudang mengetahui kapasitas karyawan dan memberikan *coaching*, sehingga karyawan puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya dan dapat berelasi dengan rekan kerja, selain itu karyawan juga terlibat dalam organisasi. Setelah karyawan mengalami hal itu, maka karyawan akan cenderung menunjukkan perilaku *OCB*. Karena karyawan memiliki relasi yang baik dengan rekan kerjanya, dan terlibat dalam kelangsungan perusahaan.

Karakteristik individu selain *morale* adalah *trait personality* (kepribadian). *Personality* lebih sering terefleski dalam perilaku pada situasi dimana *incentives*, tekanan, ancaman, atau norma perilaku. Penjelasan tentang *personality* menggunakan kerangka dari *THE BIG FIVE* (McCrae dan Costa, 1987), yaitu : *aggrebleness*, *conscientiousness*, *emosional stability*, dan *extraversion*. Seorang karyawan yang bersahabat, disenangi, dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain yakni rekan kerjanya disebut *aggrebleness*. Saat karyawan dapat menjalin relasi yang hangat, karyawan juga menjadi individu yang handal, terencana, disiplin diri dan tekun hal itu disebut *conscientiousness*. *Neuroticism* atau biasa disebut *emotional stability* merupakan perilaku yang tidak mudah merasakan emosi negatif. Dan yang terakhir adalah *extraversion*, yaitu perilaku individu yang responsif terhadap lingkungan.

Karyawan yang tidak mudah merasakan emosi negatif juga akan responsif terhadap lingkungannya. Dalam PT “X” Bandung, *trait personality* dapat dilihat dari perilakunya. Karyawan gudang memiliki relasi yang hangat dengan rekan kerjanya di gudang, dengan demikian karyawan gudang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Selain itu karyawan gudang tidak mudah marah ketika ada rekan kerja yang melakukan kesalahan dan berpengaruh terhadap pekerjaannya. Saat ada rekan kerja yang belum selesai pekerjaannya, sedangkan pekerjaannya sendiri sudah selesai maka karyawan akan membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Faktor kedua yang memengaruhi berkembangnya *OCB* adalah karakteristik tugas. Karakteristik dibagi menjadi delapan, yaitu *task autonomy*, *task identity*, *task variety (routinization)*, *task significance*, *task interdependence*, *task feedback*, kepuasan terhadap tugas dan *goal interdependence*. *Task autonomy* merujuk pada suatu tugas yang dianggap penting sehingga seseorang mengatur jadwal, memilih perlengkapan yang dibutuhkan dan memutuskan prosedur yang akan digunakan dalam pekerjaannya. Sedangkan *task identity* menyangkut penyelesaian tugas secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil akhir yang terprediksi sebelumnya. Pada karyawan gudang PT “X” Bandung perilaku ini terlihat ketika karyawan dapat menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaannya di gudang dan mengatur waktu agar dapat selesai pada hari tersebut.

Kemudian *task variety (routinization)* adalah nilai pekerjaan yang menyangkut variasi dari aktifitas kerja dan melibatkan beberapa kemampuan dari karyawan. *Task significance* mempunyai dampak penting pada suatu pekerjaan, berhubungan dengan rekan sekerja atau di luar organisasi. Dan *task interdependence* memerlukan

pertukaran informasi, peralatan, dan dukungan dari rekan-rekan pengurus yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana. Dari ketiga tugas ini, dapat tergambar melalui pekerjaan di gudang PT “X” Bandung yang saling berkaitan. Apabila salah satu bagian pekerjaannya terhambat, maka akan menghambat bagian yang lain juga. Karyawan gudang di setiap bagian sudah memiliki *jobdesk* masing-masing untuk pengiriman barang ke cabang dan dapat saling bertukar informasi mengenai hal yang tidak diketahui.

Karakteristik tugas yang lain adalah *task feedback* yang merupakan aktifitas kerja dimana seseorang diberi informasi secara obyektif, langsung dan jelas mengenai efektifitas *performance* kerjanya. Sedangkan kepuasan terhadap tugas adalah kemampuan suatu tugas yang menciptakan kepuasan dan menggugah keterlibatan seseorang. Dan yang terakhir adalah *goal interdependence* yang merupakan tingkatan dimana anggota kelompok percaya bahwa telah memberikan atau menyediakan tujuan kelompok dengan melakukan umpan balik dalam kelompok. Ketiga karakteristik ini terlihat ketika karyawan gudang melakukan *stock opname* satu bulan sekali *staff* gudang memberikan *feedback* atau umpan balik kepada karyawan mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki dan dipertahankan. *Stock opname* juga dapat menciptakan kepuasan karyawan gudang mengenai pekerjaannya.

Selain dua karakteristik diatas, karakteristik kelompok juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi berkembangnya *OCB*. Terdiri dari *group cohesiveness* yaitu keterikatan antara satu anggota dengan anggota lain dan keterikatan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut. *Team member exchange*, melalui kualitas relasi dapat menumbuhkan rasa saling percaya antar anggota kelompok, komitmen terhadap kelompok dan juga *group cohesiveness*. Kolektif belief dari suatu kelompok dapat membuat kelompok menjadi efektif, hal tersebut adalah *group potency*.

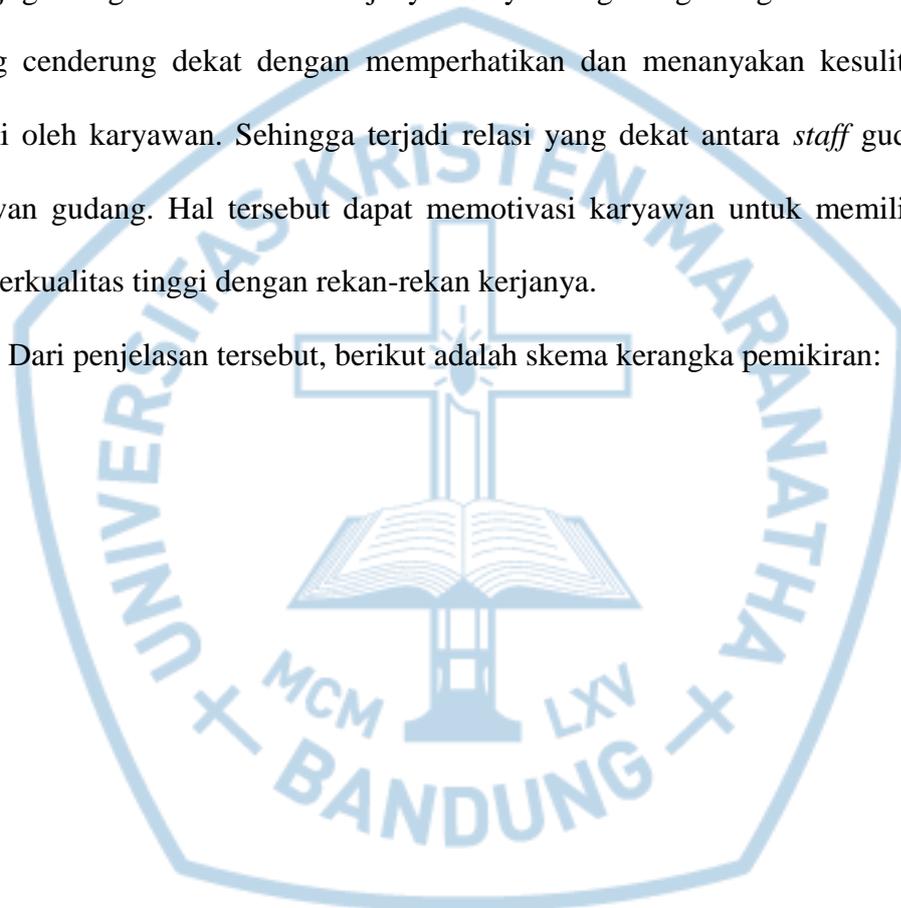
Karyawan gudang PT “X” memiliki keterikatan antara satu dan yang lainnya, sehingga menumbuhkan saling percaya antar karyawan. Ketika *helper* mengembalikan barang karena kesalahan *picker* dalam penulisannya, maka *picker* akan berusaha memastikan kembali dan memperbaiki kesalahannya. Hal ini membuat karyawan gudang menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.

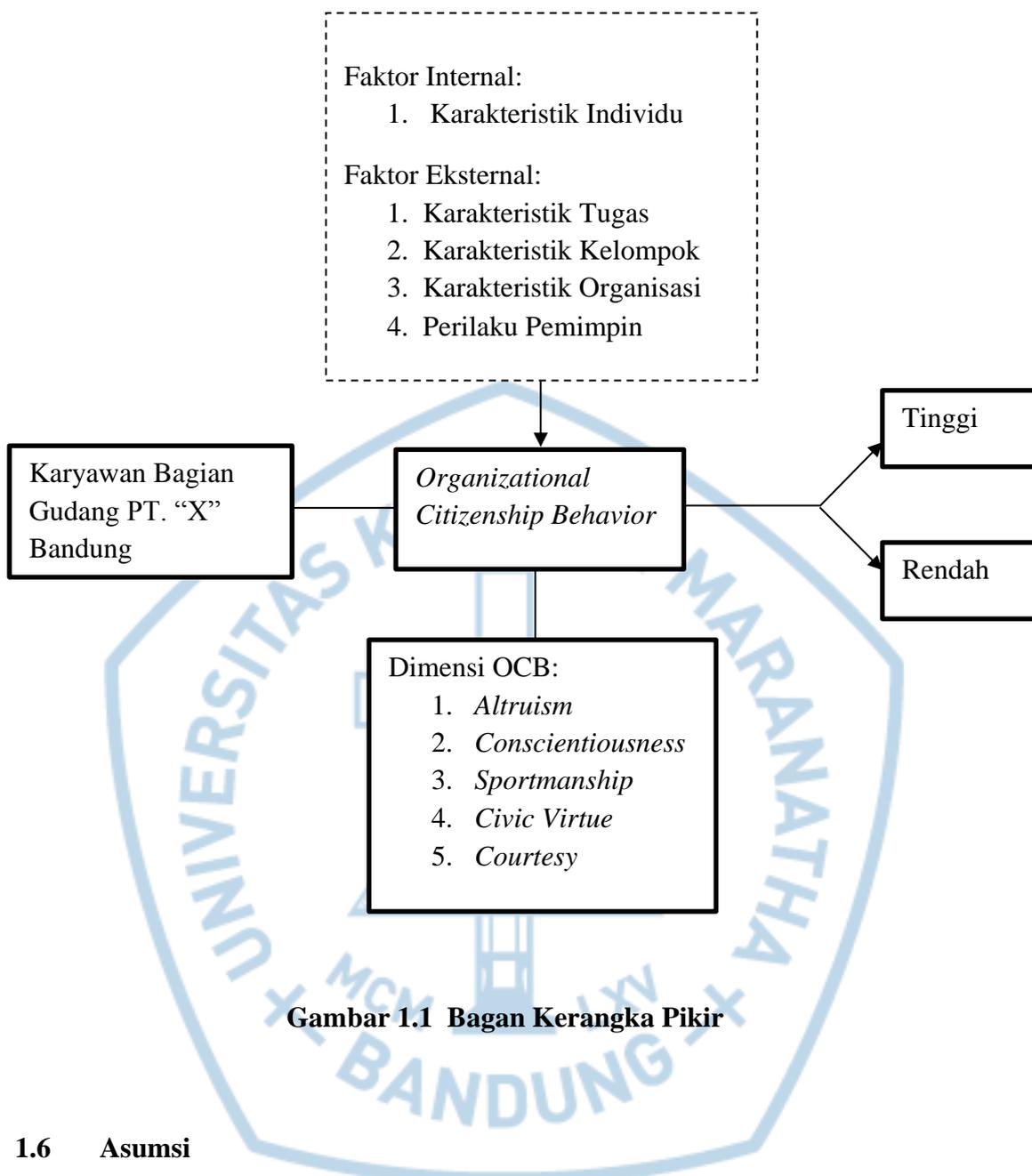
Dalam karakteristik kelompok juga terdapat *perceived organizational support* yaitu persepsi karyawan mengenai seberapa besar dukungan yang karyawan terima dari organisasi, dapat memengaruhi *OCB* dengan meningkatkan kewajiban karyawan, keinginan untuk saling memberi dengan organisasi, memenuhi kebutuhan sosioemosional mereka, menetapkan *social identity*, meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan. Jarak yang meliputi struktural, psikologis, dan fungsional antara karyawan dan rekan kerja lainnya dalam organisasi disebut *distance between the employee and others in the organization*. Sedangkan keyakinan seseorang bahwa kelompoknya menghargai kontribusi dan peduli terhadap keberadaannya adalah *perceived team support*. Perhatian yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk menerima saran dari karyawan mengenai pengaturan barang, membuat jarak antara perusahaan dan karyawan tidak terlalu jauh sehingga karyawan memiliki keyakinan bahwa perusahaan menghargai saran yang diberikannya.

Faktor lain yang memengaruhi *OCB* adalah karakteristik organisasi. *Organizational formalization and inflexibility* sebagai tingkatan dalam organisasi yang menekankan pada pentingnya peraturan dan prosedur serta kekakuan yang melekat terhadap peraturan dan prosedur tersebut. Karakteristik organisasi yang lain adalah *organizational constraints* yakni kondisi yang membuat karyawan sulit untuk menunjukkan unjuk kerja yang baik karena memotivasi karyawan untuk fokus terhadap *intra-role behavior*.

Selain keempat faktor yang telah dikemukakan sebelumnya, perilaku pemimpin juga merupakan faktor yang memengaruhi berkembangnya *OCB*. Pemimpin yang mengutamakan tugas akan lebih mementingkan teknis kerja, tugas dan berorientasi pada hasil kerja. Sedangkan pemimpin yang mempunyai hubungan yang berkualitas tinggi dengan anggotanya, seperti mengembangkan *mutual trust*, *support* dan *loyalty*, maka anggota akan termotivasi untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan-rekan kerjanya. Karyawan gudang mengatakan bahwa *staff* gudang cenderung dekat dengan memperhatikan dan menanyakan kesulitan yang dialami oleh karyawan. Sehingga terjadi relasi yang dekat antara *staff* gudang dan karyawan gudang. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk memiliki relasi yang berkualitas tinggi dengan rekan-rekan kerjanya.

Dari penjelasan tersebut, berikut adalah skema kerangka pemikiran:





Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. Terdapat lima dimensi yang menjadi bagian daripada *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan gudang di PT "X" di Kota Bandung yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.
2. Derajat *Organizational Citizenship Behavior* karyawan gudang di PT "X" di Kota Bandung dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti karakteristik tugas, karakteristik

kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin, serta faktor internal seperti karakteristik individu.

3. Derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan gudang PT “X” di Kota Bandung berbeda-beda.

