

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi informasi di Indonesia yang saat ini semakin pesat memunculkan banyaknya perusahaan yang mengembangkan pelayanan berbasis teknologi informasi. Pesatnya perkembangan teknologi informasi mendorong banyak perusahaan berlomba-lomba menawarkan sarana dan prasarana yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Seperti yang kita ketahui, selain perkantoran, saat ini telah banyak rumah-rumah yang menggunakan sarana wifi untuk kebutuhan sehari-hari, begitu juga di pusat perbelanjaan, rumah makan, hingga di taman-taman kota. Tidak hanya wifi, di berbagai jalan umum, perumahan, pusat perbelanjaan dan rumah makan juga banyak terpasang kamera CCTV sebagai sarana yang dapat memudahkan pantauan jarak jauh. Banyaknya penggunaan teknologi ini tentu mempermudah setiap individu dalam berbagai aktivitas dan kebutuhan, misalnya sebagai fasilitas yang menunjang keamanan serta memudahkan masyarakat dalam menyebarkan informasi jarak dekat maupun jarak jauh.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan teknologi informasi (TI) adalah PT. "X" Bandung yang telah berdiri sejak tahun 2008. Pada awalnya, perusahaan ini hanya menerima jasa konsultasi, yaitu *ciks* dan *drive test*. *Ciks* merupakan jasa konsultasi untuk memroses sertifikasi bagi perusahaan baru yang akan memulai kerja, sedangkan *drive test* adalah jasa konsultasi untuk mengukur kualitas dan cakupan sinyal telepon selular. Saat ini PT. "X" Bandung telah mengembangkan jasa yang ditawarkan, diantaranya adalah instalasi atau kontraktor, *drive test*, dan *managed service* untuk sistem wifi. Sejak berdiri dari tahun 2008

hingga 2010, PT. “X” Bandung belum mengalami perkembangan. Pada awalnya PT. “X” Bandung merupakan perusahaan berbasis keluarga, dan selanjutnya merekrut karyawan dari luar keluarga yang dinilai memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi. Banyaknya karyawan baru yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi ini membuat perusahaan mulai memperlihatkan perkembangannya, yaitu sejak tahun 2011 hingga saat ini. Perkembangan PT. “X” Bandung saat itu dimulai dari perolehan *project* pemasangan wifi untuk perusahaan besar, dan dalam kurun waktu tiga tahun, perusahaan mendapatkan pendapatan yang besar dibandingkan *project-project* sebelumnya.

PT. “X” Bandung terdiri dari tiga divisi yang masing-masing memiliki fungsi yang berbeda, yaitu divisi *finance*, divisi bisnis dan divisi *operation project*. Divisi *finance* terdiri dari 17 karyawan dan merupakan divisi yang mengatur anggaran, sumber daya manusia, hukum, dan pengadaan barang. Divisi bisnis terdiri dari 14 karyawan dan merupakan divisi yang memiliki peran penting dalam melakukan *marketing* antara PT. “X” Bandung dengan perusahaan yang akan menjadi klien. Divisi *operation project* terdiri dari 28 karyawan dan merupakan divisi yang bertugas sebagai *team* yang memasangkan alat atau sistem yang dibutuhkan oleh klien.

Alur kerja di PT. “X” Bandung dimulai dari pihak divisi bisnis yang menemui klien untuk melakukan *marketing* dilanjutkan hingga mencapai suatu kesepakatan dan dilakukannya penandatanganan kontrak. Tahap penandatanganan kontrak antara pihak PT. “X” Bandung dengan klien akan dikerjakan oleh divisi *finance*. Selain itu, divisi *finance* juga mengatur anggaran hingga pengadaan barang yang dibutuhkan, sehingga kemudian dapat memberikan pengarahan pada divisi *operation project* mengenai *budgeting*, jumlah barang yang akan dipasang, hingga penjelasan mengenai kontrak dengan klien. Divisi *operation project* akan bekerja secara *team*, yang akan diarahkan oleh satu orang mengenai apa saja yang akan

dikerjakan dan berbagai permintaan lain yang diinginkan oleh klien. Setelah pemasangan suatu barang, divisi *operation project* menyediakan waktu selama dua minggu untuk memantau sistem yang sudah terpasang, hal ini juga berlaku ketika masa *maintain service* telah berakhir. Selama waktu *maintain service*, divisi *operation project* juga menyediakan *after sales service* dimana barang yang mengalami kerusakan akan digantikan dengan barang yang baru.

Setiap karyawan PT. “X” Bandung menyadari bahwa kerjasama antara ketiga divisi sangatlah diperlukan demi kemajuan PT. “X” Bandung. Berdasarkan hal tersebut, beberapa karyawan mengatakan bahwa mereka sangat memerhatikan tata tertib yang dibuat PT. “X” Bandung, seperti lebih memanfaatkan waktu luang, tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki kehadiran di atas norma yang seharusnya. Hal yang terlihat adalah beberapa karyawan dari divisi bisnis yang sering datang lebih awal untuk mempersiapkan materi pekerjaan. Sebagai pihak yang diutamakan oleh PT. “X” Bandung untuk melakukan *marketing*, karyawan divisi bisnis menyadari bahwa dengan memanfaatkan waktu luang, maka penyelesaian tugas akan terasa lebih cepat sehingga tidak menghambat pekerjaan divisi lain. Berdasarkan hal demikian, karyawan divisi bisnis juga seringkali memanfaatkan waktu istirahat untuk berdiskusi mengenai *project* yang sedang dikerjakan saat ini sehingga penyelesaian tugas tidak mengalami hambatan.

PT. “X” Bandung memiliki budaya perusahaan dalam lingkungan kerja, yang disebut “sasarengan sauyunan”. Maksud dari budaya perusahaan di sini adalah pemilik saham dan para anggota karyawan bersama-sama dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi perusahaan, meskipun permasalahan tersebut bukan area kerjanya. Namun pada kenyataannya tidak semua karyawan saling membantu rekan sekerjanya, bahkan meskipun karyawan tersebut dapat membantu rekan sekerjanya dan telah menyelesaikan pekerjaannya, terdapat keterbatasan kemampuan karena perbedaan *jobdesc* pada masing-masing divisi. Menurut sebagian besar

karyawan, mereka saling membantu rekan sekerja yang mengalami kesulitan atas kesadarannya sendiri sehingga waktu penyelesaian tugas tidak mengalami keterlambatan. Perilaku yang terlihat adalah ketika karyawan dari divisi bisnis tidak dapat hadir karena suatu alasan tertentu, rekan kerja satu divisi dapat membantu untuk menggantikan. Hal yang sama terlihat pula pada divisi *finance*, ketika terjadi ketidakselarasan antara anggaran yang dimiliki dengan barang yang dibutuhkan, divisi *finance* dapat mengutarakan kesulitannya pada rekan satu divisi sehingga dapat memberikan masukan yang selanjutnya membantu mengurangi kerugian pada divisi lainnya dan *project* tidak mengalami hambatan.

Karyawan PT. “X” Bandung juga saling berhati-hati dalam berperilaku kerja guna meminimalisir terjadinya konflik kerja yang akan menghambat penyelesaian pekerjaan. Perilaku yang terlihat adalah ketika akan mengambil suatu keputusan atau tindakan penting, setiap karyawan divisi bisnis mempertimbangkan dampak yang dapat terjadi sebelum mengutarakannya pada rekan kerja satu divisi guna meminimalisir terjadinya konflik kerja. Hal yang sama juga terjadi pada karyawan divisi *finance* ketika tidak dapat menyelesaikan laporan belanja untuk pemasangan kebutuhan klien dengan tepat waktu, divisi *operation project* tidak dapat mulai menyelesaikan permintaan klien. Terjadinya konflik pada satu divisi tentu akan menghambat pekerjaan divisi lainnya yang selanjutnya akan merugikan PT. “X” Bandung. Dengan mempertimbangkan hal tersebut setiap divisi berusaha menyelesaikan setiap pekerjaannya secara tepat waktu sehingga PT. “X” Bandung tidak mengalami kerugian.

Seiring berkembangnya PT. “X” Bandung dan banyaknya permintaan penggunaan jasa, para karyawan semakin disibukkan dengan pemenuhan permintaan klien. Dalam rangka memuaskan kebutuhan klien, setiap karyawan dipacu untuk selalu mengikuti partisipasi dalam kegiatan yang diadakan PT. “X” Bandung. Partisipasi kegiatan yang dimaksud adalah dengan memberikan

masuk atau gagasan ketika rapat perusahaan yang tidak diwajibkan atau membaca setiap informasi penting yang ditujukan dalam rangka kegiatan perusahaan. Dalam menghadiri rapat perusahaan, karyawan divisi bisnis terlihat lebih banyak berpartisipasi dibandingkan karyawan divisi *finance* atau divisi *operation project*. Pada umumnya, masing-masing divisi *finance* dan divisi *operation project* memiliki perwakilan yang akan mengikuti rapat tersebut secara bergiliran, sehingga dapat memberikan informasi pada rekan kerja lainnya. Dalam rapat tersebut, masing-masing karyawan bebas dalam memberikan gagasan demi perkembangan PT. “X” Bandung dan memberikan kepuasan pada klien. Salah satunya karyawan divisi *finance* lebih memerhatikan kualitas barang yang ditawarkan untuk klien, atau dengan menyelenggarakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mempromosikan produk baru. Semakin banyak klien yang bekerjasama dengan PT. “X” Bandung membuat penggunaan jasa pun meningkat, dengan demikian ketiga divisi perlu meningkatkan kinerja lebih baik lagi tanpa mengeluh, terlebih untuk divisi *operation project* saat masa *maintainance* dengan pihak klien. Perilaku yang diharapkan PT. “X” Bandung terhadap karyawan tersebut adalah perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

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 agregatnya dapat meningkatkan berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 2006). Terdapat lima dimensi yang terkait dengan perilaku OCB. Dimensi pertama *altruism*, yaitu perilaku menolong yang dilakukan karyawan kepada rekan kerjanya untuk tugas yang berkaitan dengan operasi organisasi. Dimensi kedua *conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan karyawan atas kemauannya sendiri mengerjakan hal-hal yang melampaui persyaratan minimal sebagai perannya

dalam organisasi. Dimensi ketiga *sportmanship*, yaitu kesediaan karyawan untuk mentolerir keadaan yang sesuai dengan iklim kerja tanpa mengeluh. Dimensi keempat *courtesy*, yaitu perilaku karyawan yang mencegah penyebab terjadinya masalah dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain. Dimensi kelima *civic virtue*, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan tanggung jawab dengan partisipasi, keterlibatan dan kepedulian terhadap kondisi perusahaan.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas kinerja organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan McKenzie oleh Podsakoff, 2006). Kemajuan dan kemunduran suatu organisasi bergantung pada naik turunnya produktivitas kerja dari karyawannya. Karyawan dikatakan menguntungkan bagi organisasi apabila memiliki OCB, sehingga hal tersebut berdampak dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Meski demikian karyawan yang tidak menunjukkan perilaku OCB bukan berarti tidak produktif dalam pekerjaannya, namun karyawan tersebut hanya bekerja berdasarkan *job description*.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan terhadap 15 karyawan PT. "X" Bandung, diperoleh gambaran bahwa 12 (80%) karyawan memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerja yang belum selesai dalam mengerjakan pekerjaannya tanpa diminta oleh rekannya tersebut. Karyawan tersebut mengatakan bahwa mereka bersedia mengambil alih pekerjaan rekan satu divisi yang tidak masuk kerja, misalnya pada divisi bisnis akan membantu rekan kerjanya yang tidak masuk dalam mengikuti rapat penting dengan klien, pada divisi *finance* akan membantu rekan kerjanya yang tidak masuk dalam menyelesaikan laporan atau belanja kebutuhan perusahaan. Sebanyak delapan (53%) karyawan PT. "X" Bandung sering bekerja di luar jam kerja (tidak termasuk lembur) yang ditentukan tanpa memperoleh imbalan. Karyawan tersebut juga mengakui bahwa mereka rajin datang lebih awal dari jam masuk yang ditentukan PT. "X" Bandung untuk

memersiapkan materi pekerjaan. Di samping itu juga karyawan tersebut sering memanfaatkan waktu istirahat untuk menyelesaikan laporan dan berdiskusi mengenai pekerjaan bersama rekan kerja lainnya. Sebanyak sepuluh (66%) karyawan PT. "X" Bandung mengakui bahwa mereka tidak mengeluh mengenai situasi atau kebijakan PT. "X" Bandung yang dirasakan tidak ideal, misalnya *feedback* dari atasan atas hasil pekerjaan dimanfaatkan karyawan sebagai motivasi ketika akan mengerjakan *project* berikutnya dengan lebih baik lagi. Sebanyak 13 (86%) karyawan PT. "X" Bandung membina hubungan baik dengan rekan kerjanya. Karyawan mengakui bahwa mereka dapat menyelesaikan konflik dengan rekan kerjanya, seperti tidak membesar-besarkan masalah ketika ada rekan kerjanya yang salah dalam *performance* dan lebih berhati-hati dalam berperilaku kerja sehingga tidak menyinggung rekan lain. Karyawan juga tidak menunda-nunda dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga tidak menghambat pekerjaan rekan kerja divisi lain. Sebanyak 12 (80%) karyawan PT. "X" Bandung menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap perusahaan dengan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang tidak diwajibkan dan turut serta dalam memberikan kontribusi terhadap kegiatan tersebut, misalnya dengan hadir pada rapat perusahaan meskipun tidak diwajibkan atau memberikan gagasan dalam rapat.

Sebanyak tiga (20%) karyawan PT. "X" Bandung menunjukkan kurangnya minat dan kesadaran untuk membantu rekan kerja lain dalam menyelesaikan pekerjaannya yang belum terselesaikan atau mengalami kesulitan, dengan alasan masih sibuk. Sebanyak tujuh (46%) karyawan PT. "X" Bandung akan bekerja di luar jam kerja (tidak termasuk lembur) apabila mengetahui adanya imbalan yang didapatkan, baik berupa pujian prestasi maupun berupa bonus. Selain itu, meskipun karyawan datang lebih awal dari jam masuk yang ditentukan, sebagian kecil karyawan menggunakan waktu luang tersebut untuk membuka *social media* dibandingkan

memersiapkan materi pekerjaan. Sebanyak lima (33%) karyawan PT. “X” Bandung menunjukkan kurangnya penerimaan terhadap situasi kerja atau kebijakan PT. “X” Bandung yang tidak ideal. Sebagai contoh, karyawan tidak menerima *feedback* atas hasil pekerjaan yang disampaikan atasan sehingga ketika terdapat *project* baru yang harus segera diselesaikan, karyawan tersebut mangkir. Hal ini membuat *performance* kerja dalam perusahaan menjadi terhambat. Sebanyak dua (13%) karyawan PT. “X” Bandung menunjukkan kurangnya kegigihan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat sehingga seringkali menghambat pekerjaan rekan lain, bahkan dapat pula menghambat pekerjaan divisi lainnya. Sebanyak tiga (20%) karyawan PT. “X” Bandung menunjukkan kurangnya partisipasi dan kepedulian terhadap perusahaan, sehingga karyawan tersebut hanya menghadiri kegiatan yang diadakan perusahaan tanpa terlibat dalam penyelenggaraannya.

Berdasarkan pertimbangan pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), salah satunya dengan saling membantu rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerja lainnya dan meningkatkan produktivitas rekan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berguna untuk mendapatkan gambaran dan informasi mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung. Untuk itu, peneliti ingin melakukan penelitian secara deskriptif mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Untuk mengetahui gambaran mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung melalui kelima dimensinya, serta faktor-faktor yang terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal yang memengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

1. Menambah kajian atau memperkaya kajian penelitian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. “X” Bandung.
2. Memberi informasi bagi penelitian lain yang tertarik untuk memilih topik yang sama, yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi dan manfaat kepada karyawan mengenai derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) agar dapat diterapkan dalam perilaku kerja, sehingga di masa yang akan datang para karyawan PT. “X” Bandung lebih memiliki kesadaran dan kemauan untuk membantu rekan kerja lainnya dalam rangka mencapai tujuan bersama dan berkembang ke arah yang lebih maju.

2. Dengan diketahuinya derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. “X” Bandung, pihak *owner* dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk melakukan tindak lanjut seperti menyelenggarakan *training* yang dibutuhkan kepada para karyawan yang berada di bawah pengawasan.

1.5. Kerangka Pikir

PT. “X” Bandung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan teknologi informasi (TI) dan terus berusaha untuk mengembangkan pelayanan jasa sejak tahun 2008 hingga saat ini. Pada awalnya PT. “X” Bandung merupakan perusahaan berbasis keluarga yang selanjutnya merekrut tenaga baru yang dinilai memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi. Adanya tenaga baru ini sedikit demi sedikit membantu perkembangan PT. “X” Bandung ke arah yang lebih maju seperti yang diharapkan oleh *owner*.

PT. “X” Bandung memiliki 59 karyawan yang memiliki rentang usia antara 25 sampai dengan 42 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berada pada masa dewasa awal dan dewasa madya. Pada masa dewasa awal, individu berada pada periode waktu untuk bekerja dan menjalin hubungan dengan lawan jenis. Pada masa dewasa madya individu berada pada masa keseimbangan antara bekerja dan tanggung jawab relasi di tengah-tengah perubahan fisik dan psikologis yang berlangsung seiring dengan proses penuaan. Berdasarkan hal demikian karyawan PT. “X” Bandung tergolong dalam rentang usia produktif untuk bekerja sama dengan orang lain dalam cakupan yang lebih luas, di tengah-tengah perubahan fisik dan psikologis yang berlangsung dalam dirinya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan Robbins (2003), karakteristik biografis bawaan individu, antara lain jenis kelamin, usia, dan masa kerja dapat berpengaruh dalam pekerjaannya.

Karyawan yang berjenis kelamin perempuan lebih mudah setuju dan berkeinginan untuk menyesuaikan diri dengan atasannya, sedangkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki lebih agresif dan cenderung memiliki harapan untuk sukses. Karyawan yang berusia lebih tua menunjukkan kualitas yang positif mengenai pengalaman, penilaian, etos kerja dan komitmen tentang kualitas. Meski demikian, karyawan yang berusia lebih tua juga dianggap kurang fleksibel dan menolak teknologi-teknologi baru. Masa kerja seorang karyawan lebih berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaannya. Begitu pula karakteristik biografis bawaan karyawan di PT. "X" Bandung dapat memengaruhi pekerjaannya.

PT. "X" Bandung terdiri dari tiga divisi yang masing-masing memiliki fungsi penting dalam usaha perkembangan PT. "X" Bandung, yaitu divisi bisnis, divisi *finance*, dan divisi *operation project*. Ketiga divisi dalam PT. "X" Bandung harus bekerja sama dalam penyelesaian tugas guna memenuhi keinginan jasa yang diinginkan klien. Selain menjalankan tugas yang berdampak langsung dengan klien, karyawan dalam ketiga divisi ini juga dapat mengerjakan tugas di luar *job description* dengan inisiatif sendiri sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dalam bekerja. Berdasarkan perilaku yang ditampilkan karyawan PT. "X" Bandung untuk saling bekerja sama menyelesaikan tugas yang berkaitan erat satu sama lain antara ketiga divisi seperti yang diharapkan *owner*, dapat disimpulkan bahwa perilaku yang ditampilkan karyawan ini disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak langsung berkaitan dengan sistem *reward* formal dan pada agregatnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas di fungsi organisasi (Organ, 2006). Perilaku yang ditampilkan oleh karyawan PT. "X" Bandung merupakan perilaku yang secara sukarela dan dengan inisiatif sendiri sehingga dapat memberikan keuntungan bagi PT. "X" Bandung. Dalam teori *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB), perilaku tersebut muncul dan berdampak pada efektivitas organisasi, diantaranya adalah OCB dapat melihat mana karyawan yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006). Menurut Organ (2006), dimensi-dimensi yang terkait dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Dimensi *altruism* pada karyawan PT. "X" Bandung merupakan perilaku membantu yang dilakukan oleh karyawan atas kehendaknya sendiri yang ditujukan kepada atasan, rekan kerja yang memerlukan bantuan dalam menyelesaikan tugas-tugas di PT. "X" Bandung, dan menggantikan rekan kerja yang tidak masuk. Karyawan PT. "X" Bandung memiliki *altruism* yang tinggi bila memiliki inisiatif membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan. Misalnya pada divisi bisnis, rekan kerja dalam satu divisi bisnis dapat membantu menjaring klien, atau membantu ketika rekan sekerjanya kesulitan dalam mempresentasikan produk kepada klien, atau menggantikan rekan kerja satu divisi lain yang tidak dapat masuk untuk bertemu dengan klien. Karyawan PT. "X" Bandung memiliki *altruism* yang rendah apabila membantu mengerjakan tugas rekan kerja lain yang tidak masuk hanya jika diperintahkan oleh atasan. Misalnya pada divisi rekan sekerja yang memiliki tugas pengadaan barang dalam divisi *finance* tidak masuk. Rekan kerja satu divisi lainnya tidak berusaha menggantikan pekerjaannya karena merasa bukan tanggung jawabnya, meskipun hasil pekerjaan rekannya tersebut sedang diperlukan untuk presentasi terhadap klien.

Dimensi *conscientiousness* pada karyawan PT. "X" Bandung merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan atas kehendaknya sendiri dan melebihi standar minimum pekerjaannya sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Karyawan PT. "X" Bandung memiliki *conscientiousness* yang tinggi apabila datang ke kantor di luar jam kerja atau lebih awal dari

waktu yang telah ditentukan. Selain itu, karyawan juga memanfaatkan waktu istirahat untuk mengecek ulang hasil kerja yang telah dikerjakan atau sekedar berdiskusi mengenai pekerjaan bersama rekan kerja lain dan akan menggunakan jatah cuti seperlunya. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *conscientiousness* yang rendah apabila mengabaikan peraturan yang ada, misalnya mengobrol untuk hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, waktu bekerja lebih banyak dihabiskan untuk hal-hal yang kurang bermanfaat bagi PT. “X” Bandung, atau sering meminta izin untuk pergi pada jam kerja tanpa alasan yang berkaitan dengan tugasnya.

Dimensi *sportsmanship* pada karyawan PT. “X” Bandung merupakan kesediaan karyawan untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *sportsmanship* yang tinggi apabila memanfaatkan *feedback* dari atasan untuk memotivasi pekerjaan selanjutnya ketika diberikan kritik oleh atasan ataupun rekan kerja. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *sportsmanship* yang rendah apabila sering mengeluh terhadap perubahan-perubahan kecil yang ditetapkan PT. “X” Bandung. Misalnya ketika terjadi perubahan jadwal penggajian, sebagian kecil karyawan mengeluhkan dengan alasan bahwa hal tersebut merupakan haknya sebagai karyawan yang telah bekerja keras untuk perusahaan meskipun pada kenyataannya tidak ada peningkatan *performance* atau prestasi kerja yang ditunjukkan karyawan tersebut.

Dimensi *courtesy* pada karyawan PT. “X” Bandung merupakan perilaku yang dilakukan dengan kehendaknya sendiri untuk mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan rekan kerja lainnya. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *courtesy* yang tinggi apabila mengesampingkan masalah pribadi apabila sedang bekerja sehingga pekerjaan tetap terselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan, berhati-hati dalam berperilaku kerja agar tidak menyinggung rekan lain, dan mengerjakan tugas dengan sebaik mungkin agar

tidak menyulitkan rekan kerja lain. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *courtesy* yang rendah apabila memperpanjang masalah ketika terjadi perbedaan pendapat dengan rekan kerja, menolak untuk menerima masukan dari rekan kerja sehingga terjadi konflik, dan mencari kesalahan lain yang mungkin dilakukan rekan kerja lain saat hasil kerja kurang optimal.

Dimensi *civic virtue* pada karyawan PT. “X” Bandung merupakan perilaku karyawan yang atas kehendaknya sendiri menunjukkan tanggung jawab dalam berpartisipasi, keterlibatan dan kepedulian terhadap keadaan PT. “X” Bandung. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *civic virtue* yang tinggi apabila berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan PT. “X” Bandung, seperti menghadiri rapat meskipun tidak diwajibkan, dan mengikuti kegiatan seperti makan bersama yang diadakan setiap hari rabu guna menjaga kekompakan karyawan dengan atasan, serta menunjukkan kepedulian terhadap perubahan dan perkembangan PT. “X” Bandung, seperti ikut memberikan gagasan dalam rapat demi kemajuan perusahaan. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *civic virtue* yang rendah apabila karyawan mengikuti kegiatan yang diadakan oleh PT. “X” Bandung, misalnya ikut dalam acara makan bersama jika diminta oleh pihak atasan saja. Hal lain yang terlihat adalah karyawan enggan memberikan gagasan dalam rapat penting yang sejatinya dapat menambah kinerja tim dan kemajuan perusahaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung ini dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dan faktor eksternal dapat memengaruhi munculnya lima dimensi OCB. Faktor internal yaitu karakteristik individu, meliputi *morale* dan *personality* yang memengaruhi tinggi rendahnya OCB (Organ, 2006). *Morale* dapat dilihat dari *satisfaction* yaitu kepuasan kerja karyawan selama bekerja di PT. “X” Bandung. Karyawan yang mempunyai *satisfaction* yang tinggi, akan menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, mempunyai kepedulian terhadap perkembangan perusahaan, membantu

mengembangkan *image* perusahaan, mempunyai pandangan yang positif terhadap pekerjaan, dan disiplin dalam bekerja (Gita Adriani, M. As'ad Djalali, dan Diah Sofiah, 2012). Perilaku yang dapat ditampilkan berkaitan dengan dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang tinggi. Faktor kedua yang terkait dengan *morale* adalah *fairness* yaitu keadaan yang penting dalam proses pertukaran aktivitas sosial yang berfungsi dalam relasi. Karyawan PT. "X" Bandung yang memiliki *fairness* yang tinggi, menampilkan perilaku dari dimensi *altruism* yang tinggi, seperti membantu pekerjaan rekan kerja yang *overload* dengan suka rela dan telah menyelesaikan pekerjaannya. Faktor ketiga adalah *affective commitment* yang mengarah pada keterikatan emosional karyawan PT. "X" Bandung (*sportsmanship*) dan keterlibatannya di organisasi (*civic virtue*) serta *leader consideration* yang dilihat dari pertimbangan pihak atasan terhadap kinerja karyawan PT. "X" Bandung. *Leader consideration* ketika pemberian *reward* terhadap karyawan yang dilakukan dengan tepat dan objektif akan memberikan perasaan yang diperlakukan secara adil (*fairness*). Hal ini juga menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*) dan setelah menimbulkan kepuasan kerja, dapat pula menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan PT. "X" Bandung (Allen & Meyer, 1997).

Personality karyawan PT. "X" Bandung terkait dengan *attitude* yang memengaruhi munculnya perilaku menolong. Faktor pertama *personality* adalah *agreeableness*, yaitu kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan PT. "X" Bandung yang mempunyai *agreeableness* yang tinggi, akan menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan secara sukarela dan dengan inisiatif sendiri. Perilaku yang dapat ditampilkan berkaitan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportsmanship* yang tinggi. Faktor kedua yang terkait dengan *personality* adalah

conscientiousness yaitu sifat ketertanggung-jawaban, terencana, disiplin diri dan ketekunan. Karyawan PT. “X” Bandung yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi, menampilkan perilaku dari dimensi *civic virtue* yang tinggi, seperti memiliki ketepatan waktu, absensi yang baik dan taat pada aturan. Faktor ketiga adalah *emotional stability*, karyawan PT. “X” Bandung yang tidak dapat mengendalikan emosinya dan terfokus pada masalahnya sendiri, tidak bisa memerhatikan masalah yang dialami oleh orang lain sehingga sibuk pada urusannya sendiri. Faktor keempat adalah *extraversion* yaitu jika karyawan PT. “X” Bandung memiliki *extraversion* yang tinggi maka akan menampilkan dimensi perilaku OCB yang berkaitan dengan dimensi *altruism*, *sportsmanship* dan *courtesy* yang tinggi. Faktor kelima adalah *openness to experience* yaitu jika karyawan PT. “X” Bandung memiliki *openness to experience* yang tinggi akan menampilkan perilaku rasa ingin tahu yang tinggi, ingin merasakan berbagai pengalaman, dan tidak resisten terhadap perubahan. Relasi dalam faktor ini tidak dapat dijelaskan secara tepat dengan OCB.

Faktor eksternal yang pertama yaitu karakteristik tugas terdiri dari *task autonomy*, *task significance*, *task feedback*, *task identity*, *task interdependence*, *task variety (routinization)*, *goal interdependence* dan *intrinsically satisfying nature of the task*. *Task autonomy* merupakan derajat keleluasaan yang diberikan saat karyawan PT. “X” Bandung mengerjakan tugas mereka memengaruhi kepuasan kerja. Semakin karyawan merasa puas, maka akan semakin menampilkan perilaku OCB yang tinggi. Karyawan yang memiliki kebebasan dalam mengatur pekerjaannya akan memunculkan dimensi *altruism* dan *civic virtue*. *Task significance* adalah derajat pengaruh dari suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain di dalam suatu organisasi atau di luar organisasi (Griffin, 1982, dalam Organ, 2006). Karyawan PT. “X” Bandung akan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya agar dapat memberikan pengaruh positif bagi PT. “X” Bandung. Karyawan PT. “X” Bandung menampilkan dimensi

conscientiousness dari OCB yaitu mengerjakan tugas melebihi standar minimum yang ditentukan.

Task feedback yaitu dimana karyawan PT. “X” Bandung diberikan informasi secara objektif mengenai efektivitas kerjanya (Hackman dan Oldham, 1976, dalam Organ, 2006). Kepuasan terhadap tugas merupakan kemampuan suatu tugas yang dapat menciptakan kepuasan dan keterlibatan karyawan PT. “X” Bandung. Umpan balik yang objektif membuat karyawan PT. “X” Bandung termotivasi menyelesaikan tugas-tugasnya melampaui persyaratan minimum yang telah ditetapkan perusahaan (*conscientiousness*). *Task identity* adalah derajat kebutuhan yang menyangkut penyelesaian secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya (Griffin, 1982, dalam Organ, 2006). Setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap PT. “X” Bandung dan pihak klien langsung mengenai suatu proyek yang sedang ditangani.

Dengan adanya *task identity*, maka karyawan PT. “X” Bandung dapat merasakan bahwa pekerjaannya adalah tanggung jawab dan bagian dari dirinya. Kondisi ini memotivasi karyawan untuk menampilkan dimensi *conscientiousness* dari OCB, yaitu menyelesaikan pekerjaannya melebihi standar minimum yang telah ditetapkan PT. “X” Bandung agar hasil yang diperoleh lebih optimal. *Goal interdependence* yaitu keterkaitan antara tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari rekan kerja agar pekerjaan dapat terlaksana. Setiap karyawan PT. “X” Bandung saling berkaitan antara divisi satu dengan divisi lainnya dalam mengerjakan suatu proyek, maka setiap divisi harus bekerja sama untuk memberikan saran dan dukungan (*altruism*) dan menjaga hubungan yang baik dengan divisi lainnya (*courtesy*). *Task variety (routinization)* yaitu dengan bervariasinya aktivitas kerja karyawan PT. “X” Bandung

akan termotivasi dan mengerahkan energinya untuk menyelesaikan tugas yang bervariasi dan mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku OCB.

Faktor eksternal kedua adalah karakteristik kelompok, terdiri dari *group cohesiveness*, *team member exchange*, *group potency* dan *perceived team support* (Organ, 2006). *Group cohesiveness* merupakan keterkaitan antara satu anggota dengan anggota lain dan keterkaitan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (Organ, 2006). Karyawan yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan karyawan divisi lainnya akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menampilkan sikap saling membantu, menampilkan *sportsmanship* terhadap rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerjanya merasakan kepuasan dan memiliki kepercayaan lebih kepada rekan kerjanya. *Team member exchange* yaitu kualitas relasi yang dapat menumbuhkan rasa saling percaya antara karyawan PT. “X” Bandung. Hubungan yang terjalin dekat antara setiap karyawan dalam ketiga divisi PT. “X” Bandung membuat para karyawan tidak segan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerjanya (*altruism*) dan mencari solusi untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi (*courtesy*). Selain itu, demi menjaga hubungan yang baik dengan ketiga divisi, maka setiap karyawan seharusnya tidak mengeluh terhadap hal-hal kecil (*sportsmanship*).

Group potency yaitu kolektif *belief* yang ada pada kelompok karyawan PT. “X” Bandung sehingga menjadi lebih efektif dalam bekerja. Kolektif *belief* dapat muncul secara bersama-sama sehingga tercipta suasana saling membantu antara divisi. Karyawan PT. “X” Bandung akan saling membantu dengan sesama karyawan lainnya ketika berada pada situasi yang sulit (*altruism*). *Perceived team support* yaitu persepsi karyawan PT. “X” Bandung mengenai seberapa besar dukungan yang karyawan terima dari PT. “X” Bandung sehingga dapat memunculkan perilaku OCB pada karyawan PT. “X” Bandung. Adanya dukungan dari karyawan ketiga divisi

PT. “X” Bandung diharapkan dapat meningkatkan kecenderungan untuk menampilkan perilaku yang sama terhadap setiap karyawan sehingga dapat memunculkan perilaku OCB.

Faktor eksternal ketiga adalah karakteristik organisasi, terdiri dari *organizational formalization and inflexibility*, *perceived organization support*, *distance between employee and others in organization* dan *organizational constraint*. *Organizational formalization and inflexibility* menekankan bahwa pentingnya peraturan dan prosedur bagi karyawan PT. “X” Bandung. *Perceived organization support* (POS) adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar dukungan yang mungkin karyawan terima dari suatu organisasi (Rhoades & Eisenberg, 2002, dalam Organ, 2006). Karyawan PT. “X” Bandung yang mendapatkan dukungan dari perusahaan akan membantu karyawan lainnya atas kehendaknya sendiri dalam mencari dan bekerjasama dengan klien (*altruism*), bekerja melampaui persyaratan minimum (*conscientiousness*), tidak mengeluh terhadap fasilitas yang tersedia di PT. “X” Bandung (*sportsmanship*), menghadiri kegiatan yang diadakan PT. “X” Bandung (*courtesy*) dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh PT. “X” Bandung (*civic virtue*).

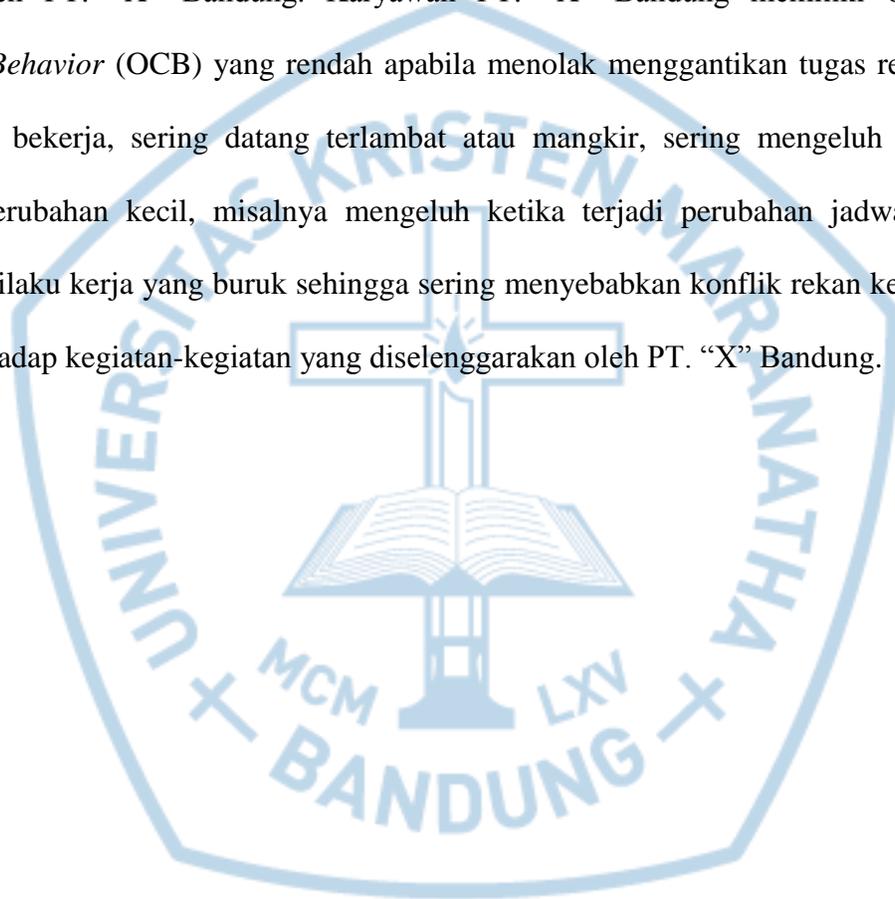
Distance between employee and others in organization merupakan faktor yang memengaruhi frekuensi munculnya OCB, diantaranya jarak struktural, jarak psikologikal, dan jarak fungsional diantara para karyawan di dalam organisasi (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993, dalam Organ, 2006). Karyawan PT. “X” Bandung yang memiliki jarak struktural, jarak psikologikal, dan jarak fungsional yang dekat dengan karyawan lainnya akan mudah dalam membantu menyelesaikan tugasnya (*altruism*). Jarak struktural adalah jarak fisik ruang kerja antara divisi satu dengan divisi lainnya dan pihak atasan yang saling berhubungan dengan berinteraksi antar sesama. Jarak psikologikal adalah efek psikologis baik yang aktual maupun yang dipersepsi mengenai perbedaan budaya dan nilai antara divisi satu dengan divisi lainnya dan

pihak atasan. Jarak fungsional adalah derajat kedekatan dan kualitas relasi kerjasama antara divisi satu dengan divisi lainnya dan pihak atasan, apakah karyawan termasuk *in-group* atau *out-group*. Jika jarak struktural, jarak psikologikal, dan jarak fungsional yang jauh, maka karyawan PT. “X” Bandung kurang dapat memunculkan perilaku OCB.

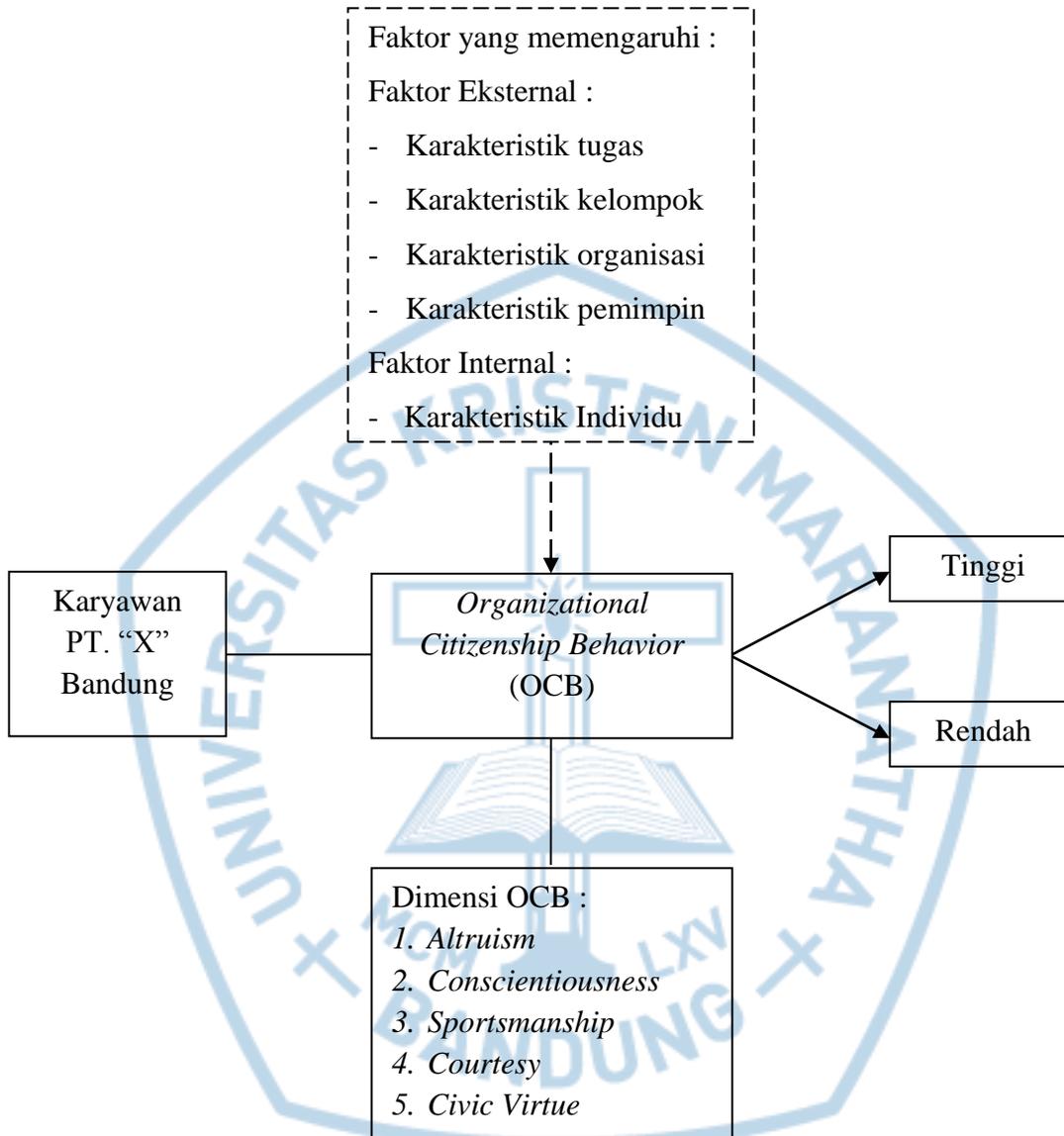
Organizational constraint adalah kondisi yang membuat karyawan sulit untuk memunculkan unjuk kerja yang baik (Jex et all 2003; Peters & O’Connors, 1980, dalam Organ, 2006). Hal ini dikarenakan keterbatasan alat, persediaan, perlengkapan, dana, dukungan, atau pelatihan dan waktu. Keterbatasan tersebut dapat menghambat motivasi seorang karyawan PT. “X” Bandung untuk memunculkan perilaku OCB. Hambatan tersebutlah yang membuat seseorang akan lebih terfokus pada *in-role behavior*.

Faktor eksternal yang terakhir adalah karakteristik pemimpin. Pemimpin yang mengutamakan tugas akan mementingkan teknis kerja, tugas dan berorientasi pada hasil kerja. Sedangkan pemimpin yang mempunyai hubungan yang berkualitas tinggi dengan karyawannya, seperti mengembangkan *mutual trust*, *support* dan *loyalty*, akan membuat karyawannya termotivasi pula untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan-rekan kerjanya (Organ, 2006). Seorang pemimpin dapat memengaruhi tinggi rendahnya OCB yang ditampilkan oleh karyawannya tergantung dari cara mengawasi dan dukungan yang diberikan pada karyawannya (Donasion et all, 2000, dalam Organ, 2006). Pengawasan dan dukungan yang selalu diberikan oleh pihak pimpinan PT. “X” Bandung memunculkan perilaku membantu, baik pada karyawan divisi satu terhadap karyawan divisi lain, maupun kepada rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi (*courtesy*). Faktor-faktor yang telah dijelaskan dapat saling melengkapi dan memengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. “X” Bandung.

Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi apabila berinisiatif dalam membantu rekan kerja lain tanpa diminta, patuh pada peraturan perusahaan meski tidak diawasi oleh atasan, tidak mudah mengeluh dan berusaha menerima kekurangan atasan, rekan kerja, maupun perusahaan ketika mengecewakan, menghindari konflik yang dapat terjadi selama bekerja, serta memiliki kepedulian untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh PT. “X” Bandung. Karyawan PT. “X” Bandung memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah apabila menolak menggantikan tugas rekan lain yang tidak masuk bekerja, sering datang terlambat atau mangkir, sering mengeluh bahkan untuk perubahan-perubahan kecil, misalnya mengeluh ketika terjadi perubahan jadwal penggajian, memiliki perilaku kerja yang buruk sehingga sering menyebabkan konflik rekan kerja, serta acuh tak acuh terhadap kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh PT. “X” Bandung.



Penjelasan di atas dapat digambarkan melalui skema di bawah ini :



Skema 1.5 Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

- Untuk dapat mengoptimalkan pelayanan kepada klien di PT. “X” Bandung, dibutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi.
- *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dibentuk melalui dimensi-dimensi OCB, diantaranya *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang menentukan derajat OCB pada karyawan PT. “X” Bandung.
- Tinggi rendahnya derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor internal (karakteristik individu) dan faktor eksternal (karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin).
- Perbedaan tinggi rendahnya faktor internal dan eksternal dapat membentuk dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berbeda.

