

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan era globalisasi dunia saat ini, membuat persaingan pada bidang bisnis antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya menjadi semakin kuat dan semakin ketat. Persaingan dalam dunia bisnis, ditandai dengan terjadinya perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan dan menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar lagi bagi para pelaku industri maupun ekonomi. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana industri dapat menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Hal tersebut juga seharusnya diikuti oleh perubahan, baik internal maupun eksternal dalam sebuah industri atau pelaku bisnis, agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Perubahan internal yang dimaksud adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam ruang lingkup bisnis tersebut. Sedangkan perubahan eksternal adalah perubahan-perubahan organisasi dari perusahaan yang bersangkutan.

Salah satu faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan perusahaan yaitu adanya sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien. Untuk itu, para pelaku bisnis atau perusahaan mengoptimalkan SDM yang ada demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Tanpa orang-orang atau sumber daya manusia yang efektif, maka mustahil bagi suatu perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain mengelola sumber daya manusia dengan baik dan benar, perusahaan tentunya harus mempertahankan efektivitas yang dimiliki oleh karyawan. Sumber daya manusia yang efektif dapat mempertahankan kinerja yang baik yang mereka miliki agar dapat terus memproduksi berbagai barang dan jasa yang telah menjadi target perusahaan.

Suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja yang baik dari setiap individu yang bekerja di dalamnya, karena pada dasarnya kinerja individu memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam bekerja individu diharapkan memunculkan perilaku yang sesuai dengan tuntutan yang ada dalam perusahaan (*in-role*). Tidak hanya itu, individu juga diharapkan dapat memunculkan perilaku *extra-role* untuk kemajuan perusahaan. Perilaku *extra-role* ini sangat penting dan berpengaruh bagi efektivitas organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi, terutama di tengah – tengah lingkungan yang sedang bergejolak saat ini (Konovsky dan Pugh, 1994).

Konstruk perilaku *extra-role* juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *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 mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan perusahaan yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak. *OCB* lebih menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerja dan antara individu dengan organisasi. Terdapat lima dimensi yang terkait dengan perilaku *OCB* yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Secara teoretis, faktor-faktor yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dapat dilihat dari karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin (Organ, 1998).

Perilaku *OCB* dapat ditampilkan dalam perilaku saling membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi property perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku diperusahaan, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun perusahaan, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja (Robbins, 2008).

Perilaku *OCB* mempunyai banyak pengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi. Pengaruh-pengaruh tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: pertama, *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja. Dengan adanya perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan terhadap rekan kerja yang membutuhkan bantuan, akan membantu *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok. Kedua, *OCB* dapat meningkatkan produktivitas manajer. Karyawan yang sopan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen. Ketiga, *OCB* dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Keempat, *OCB* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsional kelompok. Kelima, *OCB* dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kerja. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota organisasi. Yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Keenam, *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan suatu perilaku misalnya tidak mengeluh karena permasalahan –

permasalahan kecil dalam perusahaan. Hal tersebut akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi. Ketujuh, perilaku *OCB* dalam organisasi meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. (Podsakoff, dkk, 2004)

Organizational citizenship behavior (OCB) cenderung melihat perilaku karyawan sebagai makhluk sosial dibandingkan makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Karyawan yang memunculkan perilaku *OCB* akan menciptakan situasi kerja yang lebih kondusif, memunculkan sikap saling membantu dan dapat bekerja sama dengan tim. Robbins (2008) mengemukakan bahwa, fakta di lapangan menunjukkan organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi yang lain. Kondisi ini akan terlihat, karena karyawan yang memiliki perilaku *OCB* tinggi akan membantu rekan kerja, tidak mengutamakan kepentingan pribadi, memiliki sikap sportif dalam bekerja dan berperan aktif dalam mendukung kegiatan organisasi.

Perusahaan “X” merupakan salah satu perusahaan yang memiliki atau membutuhkan *OCB* dalam organisasinya. Perusahaan “X” merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pesawat terbang dan helikopter di Indonesia. Perusahaan “X” berdiri pada tanggal 26 April 1976. Perusahaan “X” memiliki visi menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri dirgantara berbasis pada penguasaan teknologi tinggi dan mampu bersaing dalam pasar global dengan mengandalkan keunggulan biaya. Misi perusahaan “X” ialah sebagai pusat keunggulan industri dirgantara terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, produksi dan pemeliharaan untuk kepentingan komersial dan militer dan juga aplikasi diluar industri dirgantara serta menjalankan usaha dengan selalu berorientasi pada aspek bisnis dan komersil dan dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki keunggulan biaya. Sejak didirikan, perusahaan “X” mengalami

pasang surut dalam mempertahankan eksistensinya menghadapi persaingan bisnis yang ada. Memasuki tahun 2000 perusahaan “X” mengalami kesulitan dalam proses produksi baik dalam hal biaya maupun karyawan yang bekerja di dalamnya. Keterlambatan pengiriman pesanan *customer* yang terjadi berulang kali menjadi penyebab perusahaan “X” kehilangan kepercayaan dari *customer* yang berasal dari berbagai negara. Perusahaan “X” memiliki jumlah karyawan dengan jumlah sangat banyak namun *skill* yang dimiliki karyawan tidak memengaruhi peningkatan produksi saat itu. Sehingga pada tahun 2003, Perusahaan “X” terpaksa mengambil kebijakan dengan menyeleksi kembali karyawan yang ada dan pada akhirnya harus memutus kerja sembilan ribu lebih karyawannya. Dari ± 16.000 pekerja, perusahaan “X” menyisakan ± 7000 karyawan baik di bagian produksi maupun manajemen. Pada tahun 2007, perusahaan “X” kembali bangkit dari keterpurukan. Disertai dengan kembalinya kepercayaan dari perusahaan-perusahaan asing untuk bekerja sama dalam hal industri pesawat terbang. Hal ini disertai juga dengan banyaknya jumlah pesanan dari luar negeri seperti Thailand, Malaysia, Brunei, Korea, Filipina dan lain-lain. Dan pada tahun 2012, perusahaan “X” berhasil mengirimkan 4 pesawat CN235 pesanan Korea Selatan. (www.indonesia-aerospace.com)

Departemen program dan perencanaan *Aerocopter* merupakan salah satu bagian dari Direktorat produksi divisi manajemen program dan perencanaan yang ada di perusahaan “X”. Departemen ini khusus menangani produksi helikopter jenis *Aerocopter* di perusahaan “X”. Departemen program dan perencanaan *Aerocopter* ini memiliki lima besar bagian kerja dengan tugasnya masing-masing. Bagian pertama, *Quality Management* bertugas memperkenalkan produk, menjual produk, memberikan informasi yang berkaitan dengan produk hingga melakukan proses tawar - menawar dengan *customer* untuk proses pembelian produk atau pemesanan dari *customer*. Bagian ini beserta dengan timnya langsung mendiskusikan apa yang diinginkan oleh *customer* dan

berapa lama waktu yang diinginkan *customer*. Sebelum ada kesepakatan antara perusahaan dengan *customer*, *Quality Management* beserta dengan teamnya bertugas juga untuk membicarakan langsung dengan karyawan pada bagian lainnya mengenai pesanan dari *customer* dan waktu pengerjaan yang *customer* harapkan untuk produk pesanan tersebut. *Quality Management* harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan bagian lainnya untuk memastikan produk tersebut mampu dikerjakan oleh departemen dalam jangka waktu sesuai dengan pesanan *customer* atau tidak. Bagian ini juga menentukan *budget* dari suatu produk selain melakukan proses tawar - menawar dengan *customer*.

Bagian kedua, *Planning and Control Operer* memiliki tugas untuk mengontrol langsung proses pengerjaan suatu pesanan di bengkel produksi. Bagian ini beserta dengan timnya juga bertugas memastikan suatu pesanan dapat diterima *customer* sesuai dengan permintaan jangka waktu *customer* atau tidak. Bagian ini yang akan membuat jadwal pengerjaan suatu produk dari awal hingga akhir, sehingga bagian ini yang dapat menentukan suatu produk dapat diselesaikan dalam jangka waktu berapa lama. Bagian ini harus berkoordinasi langsung dengan karyawan di bidang lainnya yang ada di kantor maupun karyawan yang ada di bengkel produksi untuk menentukan proses penyelesaian suatu produk. Bagian ini juga bertugas membuat kalender kerja untuk semua karyawan dalam departemen tersebut untuk tiap produk yang menjadi pesanan *customer*.

Bagian ketiga, *Engineering* memiliki tugas merancang dan merakit suatu produk yang menjadi pesanan *customer*. Bagian ini yang mengetahui dalam satu produk dibutuhkan bahan baku apa saja untuk menjadi satu hasil produk yang utuh. Bagian keempat, *Logistic* memiliki tugas untuk mengontrol pengadaan bahan baku yang masih ada dan yang telah habis pada *production shop* yang ada di bengkel. Suatu pesanan dari *customer* juga sangat bergantung pada ada tidaknya bahan baku untuk membuat suatu produk. Bagian ini yang bertugas melakukan koordinasi dengan tempat pembelian bahan

baku dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengadaan bahan baku yang tidak ada di *production shop*. Terakhir bagian kelima, *mechanism of action* memiliki tugas untuk mengerjakan langsung proses pembuatan suatu produk yang dipesan oleh *customer*. Bagian ini bertugas langsung di bengkel untuk mengerjakan rancangan yang telah dibuat bagian *engineering* sehingga menjadi suatu produk pesanan *customer*.

Semua bagian dalam departemen program dan perencanaan *Aerocopter* memiliki tugas umum yaitu setiap hari menyelesaikan tugas atau target yang diberikan sesuai dengan kalender kerja yang ada, melakukan pengontrolan pada proses kerja karyawan di bengkel, koordinasi terhadap setiap bagian hal yang menjadi hambatan dalam proses pengerjaan suatu produk, memberikan informasi kepada atasan apabila terjadi sesuatu yang mengganggu proses produksi, pembuatan *problem solving* atau menganalisis penyebab adanya masalah produksi dan perbaikan kedepannya, dan mengikuti proses evaluasi yang diadakan seminggu sekali bersama atasan untuk memperbaiki kinerja kerja yang dianggap kurang dalam 5 hari kerja.

Setiap bagian dalam departemen program dan perencanaan *Aerocopter* saling berkaitan satu dengan yang lainnya sehingga semua proses pengerjaan berjalan tepat waktu. Kegiatan para karyawan Departemen program dan perencanaan *Aerocopter* sehari – hari mengikuti kalender kerja yang telah ditetapkan, akan tetapi karyawan tidak hanya berpatokan pada *job description* saja. Karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya, sebagian besar memilih untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, hal tersebut dilakukan karyawan pada bagian yang sama maupun pada bagian yang berbeda untuk mempercepat proses produksi. Sebagian besar karyawan juga berusaha memanfaatkan waktu bekerja dengan sebaik mungkin. Karyawan terkadang memilih pulang kerja lebih lama dari jadwal yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan maupun menyicil pekerjaan keesokan harinya. Dalam

pekerjaan di bengkel produksi, karyawan sering mengalami hambatan. Hambatan yang sering muncul ialah ketika karyawan di bengkel produksi terutama dalam pengecatan bahan baku belum menyelesaikan satu pekerjaan sedangkan pekerjaan lainnya telah menanti. Hal ini yang sering dialami karyawan terutama di bengkel produksi sehari – harinya.

Departemen program dan perencanaan *Aerocopter* juga beberapa kali mengalami kendala di bengkel produksi. Hal tersebut disebabkan oleh ketidakhadiran beberapa karyawan sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Namun hal ini diantisipasi oleh karyawan lainnya dalam bidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cara menggantikan karyawan yang tidak hadir sehingga pekerjaan tidak menumpuk pada hari itu. Pimpinan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* tidak mengawasi langsung kinerja setiap karyawannya. Sehingga penyelesaian satu produk pesanan *customer* sangat bergantung pada kerjasama karyawan di setiap bidangnya. Dalam setiap rapat yang diadakan pada hari Jumat, karyawan mengungkapkan masalah – masalah yang terjadi di bengkel produksi misalnya kesalahan karyawan dalam mengukur partikel yang akan di rakit di helikopter, kesalahan dalam membuat rancangan suatu pesanan *customer*, hingga adanya satu bagian yang beberapa kali terlambat menyelesaikan pekerjaan sehingga bagian lainnya ikut terlambat. Hal inilah yang masih sering menjadi masalah yang dihadapi departemen program dan perencanaan *Aerocopter*.

Pada Departemen Program dan Perencanaan *Aerocopter* jika ada hal yang menghambat di satu bagian saja, maka secara langsung akan memengaruhi bagian lainnya sehingga dapat mengganggu target penyelesaian yang ada. Contohnya saja kasus besar yang terjadi pada tahun 2015, perusahaan “X” memberi penalti kepada departemen program dan perencanaan *Aerocopter* karena terlambat mengirimkan pesanan *customer* dari Filipina sesuai dengan perjanjian yang ada. Pada waktu itu, departemen program dan

perencanaan *Aerocopter* mengalami hambatan pada *production shop* yang ternyata bahan baku untuk pesanan tersebut telah habis. Sehingga karyawan yang ada di bengkel tidak dapat melanjutkan proses pengerjaan dikarenakan habisnya bahan baku tersebut. Bahan baku yang habis, telah dipesan oleh bagian *Logistic* namun proses pengiriman dari tempat pemesanan mengalami keterlambatan sehingga mengakibatkan proses pengerjaan menjadi lama. Hal ini mengakibatkan proses pengerjaan tidak sesuai dengan kalender kerja yang telah ditetapkan. Departemen program dan perencanaan *Aerocopter* menerima sanksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan ketika proses produksi tidak sesuai dengan target waktu dalam perjanjian yang ada dengan *customer*.

Semua bagian pada setiap direktorat, divisi, dan departemen perusahaan “X” ini saling berkaitan satu sama lain. Nama baik perusahaan “X” dipertaruhkan dalam persaingan di dunia bisnis pesawat dan helikopter ini. Setiap bagian yang telah bekerja dengan baik melalui pesanan yang tepat waktu atau lebih cepat dari perjanjian dengan *customer*, secara tidak langsung mendapat *reward* berupa pujian dari *customer* bahkan pengakuan dari negara-negara lain yang juga memproduksi pesawat dan helikopter. Hal ini yang membuat karyawan khususnya di departemen program dan perencanaan *Aerocopter* sadar akan tanggung jawab yang besar tersebut demi kemajuan perusahaan “X” ini. Karyawan pada departemen program dan perencanaan *Aerocopter* berusaha keras mencapai target sesuai kalender kerja bahkan bekerja lebih cepat dari target yang di tentukan.

Untuk lebih memahami kondisi karyawan di lingkungan kerjanya maka peneliti melakukan survey awal dengan metode wawancara yang dilakukan kepada 15 orang karyawan di departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” dengan 5 Supervisor dari setiap bagian dan 10 anggota karyawan dari setiap bagian.

Dari survey diperoleh hasil bahwa terdapat 86,67% (13 orang) karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang menunjukkan perilaku *Altruism* seperti mereka dengan senang hati bersedia membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan dalam tugas pekerjaannya, sedangkan 13,33% (2 orang) mengatakan bahwa mereka merasa keberatan jika harus membantu teman kerja karena berpendapat bahwa tugas yang harus diselesaikan juga banyak dan berpendapat bahwa hal tersebut bukan bagian dari *job description*.

Terdapat 73,3% (11 orang) karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang menunjukkan perilaku *Conscientiousness*, seperti selalu hadir tepat waktu pada jam masuk kantor maupun setelah jam istirahat agar waktu dapat digunakan secara maksimal untuk menyelesaikan tugas, sedangkan 26,6% (4 orang) mengatakan bahwa mereka masih sering terlambat ke kantor terutama setelah jam istirahat selesai. Mereka biasa menggunakan waktu istirahat yang ekstra untuk merokok terlebih dulu sebelum melanjutkan pekerjaan.

Terdapat 73,3% (11 orang) karyawan Bidang program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang menunjukkan perilaku *Sportmanship* seperti mereka berusaha mengerjakan secara maksimal walaupun terkadang dituntut menyelesaikan tugas ekstra, sedangkan terdapat 26,6 % (4 orang) mengatakan terkadang mereka mengeluh jika diberikan tugas ekstra karena tugas yang menjadi *job description* mereka sudah banyak apalagi jika ditambah dengan tugas ekstra.

Terdapat 73,3% (11 orang) karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang menunjukkan perilaku *Courtesy* seperti mereka berusaha menjaga hubungan baik dengan karyawan lainnya, agar terhindar dari masalah interpersonal. Karyawan terkadang membuat acara kebersamaan sehingga dapat saling

mengenal dengan karyawan lainnya, sedangkan 26,6% (4 orang) karyawan yang lebih banyak menyendiri dan kurang dapat mengutarakan pendapatnya di depan khalayak ramai, serta tidak selalu mendengarkan atau mempertimbangkan nasehat dari atasan ataupun rekan kerja pada saat akan mengambil keputusan, serta mengutarakan solusi atau informasi yang terkait dengan pekerjaan.

Terdapat 86,67% (13 orang) karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang menunjukkan perilaku *Civic Virtue*, karyawan menunjukkan partisipasi pada setiap kegiatan yang diadakan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* serta peduli dengan perkembangan perusahaan seperti, menghadiri rapat evaluasi yang tidak wajib yang diadakan setiap hari jumat dan ikut serta dalam acara yang diadakan departemen maupun perusahaan , sedangkan 13,33% (2 orang) karyawan belum menunjukkan rasa tanggung jawab, kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil survey dan fenomena di atas, peneliti mendapat gambaran bahwa terdapat interdependensi tugas antara karyawan yang satu dengan yang lainnya di departemen program dan perencanaan *Aerocopter* yang memengaruhi produktivitas helikopter jenis *aerocopter* perusahaan “X”. Selain itu, dari hasil survey awal, peneliti telah menemukan adanya berbagai variasi yang dimiliki oleh para responden karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter*, yang menggambarkan adanya perbedaan derajat *OCB* yang dimiliki. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti mengenai bagaimana derajat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” di Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui derajat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gambaran derajat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui 5 dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy* dan *civic virtue* pada karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- Sebagai informasi tambahan mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada bidang psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Kristen Maranatha

- Memberikan masukan, pertimbangan referensi dan ajakan bagi peneliti lain untuk meneliti lebih lanjut, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* agar teori menjadi semakin kaya.
- Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Sebagai informasi bagi para karyawan perusahaan “X” khususnya pada departemen program dan perencanaan *Aerocopter* yang memiliki pengetahuan atau informasi yang minim mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- Sebagai informasi tambahan bagi kepala departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” agar dapat lebih meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi bagi para karyawannya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan “X” adalah perusahaan industri pesawat terbang yang sedang bangkit kembali dari keterpurukannya. Salah satu departemen yang memperkenalkan produk, melakukan proses negosiasi dengan *customer*, merancang/ merakit suatu produk, membuat jadwal kerja bagi karyawan hingga melakukan pengontrolan langsung terhadap proses pengerjaan di bengkel ialah departemen program dan perencanaan *Aerocopter*.

Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* dituntut untuk mengerjakan dan menyelesaikan suatu produk tepat waktu. Adanya keterlambatan di satu bagian, akan menyebabkan proses produksi keseluruhan menjadi terhambat karena adanya keterkaitan satu bagian dengan bagian lainnya. Di dalam departemen program dan perencanaan *Aerocopter*, terdapat interdependensi satu dengan lainnya sehingga pekerjaan

bisa diselesaikan sesuai target waktu yang ditetapkan. Adanya interdependensi antar satu bagian dengan bagian lainnya ini memunculkan perilaku yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah 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, 1998). Dalam teori *OCB*, perilaku tersebut muncul berdampak pada efektifitas organisasi, diantaranya adalah *OCB* dapat melihat mana pekerjaan yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya, dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006).

Perilaku *OCB* akan muncul apabila kelima dimensinya telah terpenuhi atau dilakukan oleh karyawan. Dimensi pertama yaitu *altruism*, berupa perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) dengan tujuan menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun mengenai masalah pribadi rekan kerja (Organ, 2006). Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” kota Bandung yang memiliki derajat *altruism* yang tinggi akan berinisiatif membantu atasan atau rekan kerja yang mengalami *overload*, mengerjakan tugas rekan kerja yang berhalangan hadir karena sakit maupun kepentingan lain, rekan kerja yang memiliki masalah pribadi, memberi arahan kepada karyawan baru, dan mengatasi kesulitan yang berkaitan *customer* saat pekerjaannya telah selesai dikerjakan. Sedangkan, karyawan yang memiliki derajat *altruism* yang rendah masih terpusat pada pekerjaannya sendiri sehingga cenderung menolak apabila dimintai bantuan berkaitan dengan pekerjaan karyawan lain

yang *overload* dan yang berhalangan hadir di kantor, serta enggan memberi arahan pada karyawan baru.

Dimensi kedua yaitu *conscientiousness*, berupa perilaku karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” kota Bandung yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) dan merupakan perilaku di luar *job description* karyawan. *Conscientiousness* merupakan perilaku melebihi persyaratan minimal dari peraturan perusahaan ditunjukkan dengan hadir lebih dari jam kerja yang seharusnya tanpa dibayar uang lembur, memanfaatkan waktu luang, dan menaati peraturan meskipun tidak diawasi (Organ, 2006). Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” kota Bandung yang memiliki derajat *conscientiousness* yang tinggi akan melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan dan tindakan yang melebihi persyaratan minimal dal kehadiran dan kepatuhan seperti tidak menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi, mengerjakan tugas sebelum mendekati *deadline*, tidak mengoperasikan telepon genggam saat jam kerja untuk kepentingan pribadi, menggunakan waktu istirahat dengan tepat waktu, hadir lebih pagi sebelum jam masuk kerja tiba, serta tidak menggunakan jatah cuti ketika tidak ada urusan mendesak. Sedangkan karyawan yang memiliki derajat *conscientiousness* yang rendah akan mengabaikan peraturan perusahaan yang ada, dengan mengobrol untuk hal-hal yang kurang penting dan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan sepanjang waktu, mengerjakan tugas ketika mendekati *deadline*, waktu istirahat digunakan lebih lama terlebih ketika atasan tidak ada, hadir mendekati jam waktu tiba, serta mencari- cari alasan agar pulang lebih cepat dari seharusnya.

Dimensi yang ketiga yaitu *sportsmanship* berupa perilaku karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* Kota Bandung yang dapat menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal tanpa disertai dengan keluhan dan menahan diri untuk

tidak mengumpat, berkecil hati, marah dan merasa sakit hati karena ada sesuatu yang benar-benar terjadi atau sesuatu yang menyakitkan dalam bayangannya, serta tidak mencari kesalahan-kesalahan dalam perusahaan dan tidak membesar-besarkan masalah kecil. Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* Kota Bandung yang memiliki derajat *sportsmanship* yang tinggi dapat menoleransi kondisi kerja yang kurang ideal seperti perihal sarana, prasaranan serta kebijakan perusahaan, tidak menghabiskan sebagian besar waktu untuk hanya untuk mengeluh, tidak mencari-cari kekurangan perusahaan, serta dapat memaklumi kekeliruan karyawan lain ketika bekerja, seperti yang biasa terjadi di bengkel misalnya pesanan bahan baku yang belum dikirim dari bagian pengadaan bahan baku, karyawan akan lebih memilih mengerjakan hal lain dibandingkan harus mengeluh karena proses yang terlambat tersebut, sedangkan yang memiliki derajat *sportsmanship* yang rendah akan mengadakan hal tersebut langsung kepada atasan dan menunjukkan perilaku kurang bersemangat saat bekerja.

Dimensi yang keempat yaitu *courtesy*, berupa perilaku karyawan departemen program dan perencanaan perusahaan “X” kota Bandung yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*) guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan karyawan-karyawan lain. Karyawan akan mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari karyawan lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan, serta memberikan informasi-informasi penting yang dimilikinya dalam rangka penyelesaian masalah. Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” kota Bandung yang memiliki derajat *courtesy* tinggi akan memberikan serta melaporkan informasi yang dapat membantu keefektifan proses produksi *Aerocopter* tanpa diminta terlebih dahulu, mendiskusikan keputusan yang dibuat dengan atasan ataupun sesama rekan kerja. Sedangkan karyawan yang memiliki derajat *courtesy* rendah akan mengabaikan setiap informasi yang diketahui walaupun ia mengetahui informasi tersebut

penting bagi perusahaan, mengambil keputusan secara sepihak tanpa berdiskusi dengan atasan atau rekan kerjanya yang lain, kurang bersemangat untuk berpartisipasi dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi perusahaan.

Dimensi yang terakhir *civic virtue*, berupa perilaku karyawan departemen program dan perencanaan perusahaan “X” yang menunjukkan rasa tanggung jawab, kesediaan berpartisipasi serta peduli terhadap kehidupan perusahaan, menyimpan informasi tentang kejadian - kejadian maupun perubahan dalam perusahaan. Selain itu mengikuti perubahan – perubahan dan perkembangan – perkembangan dalam perusahaan, membaca dan mengikuti pengumuman – pengumuman perusahaan. Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yang memiliki derajat *civic virtue* yang tinggi akan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi ditunjukkan dengan karyawan yang memberi saran dan pendapat yang untuk kemajuan perusahaan, bersedia berpartisipasi menjadi panitia maupun peserta dalam kegiatan – kegiatan atau acara yang diselenggarakan perusahaan sampai usai misalnya perayaan kemerdekaan dan HUT perusahaan, serta membela nama baik perusahaan ketika terdapat kesalahpahaman di mata pelanggan. Sedangkan karyawan yang memiliki derajat *civic virtue* yang rendah terlihat kurang peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi ditunjukkan dengan karyawan yang kurang tertarik memberi saran dan pendapat untuk kemajuan perusahaan, tidak bersedia berpartisipasi menjadi panitia maupun peserta dalam kegiatan – kegiatan perusahaan, meninggalkan acara yang diselenggarakan perusahaan saat acara belum selesai, serta berdiam diri dan tidak membela nama baik perusahaan ketika terdapat kesalahpahaman di mata pelanggan.

Karyawan yang memiliki *OCB* tinggi akan terdorong untuk mencerminkan perilaku kerja, seperti memberikan bantuan pada rekan kerja yang mengalami masalah atau membutuhkan bantuan terkait dengan pekerjaannya tanpa pamrih, tidak mengambil

waktu istirahat secara berlebihan, melaksanakan tugas tanpa diminta terlebih dahulu, tidak banyak mengeluh tentang kondisi perusahaan sehingga dapat mentolerir situasi kerja yang kurang menguntungkan, selalu berusaha terlibat dalam kegiatan untuk kepentingan perusahaan, menjaga nama baik perusahaan dimata kolega lain.

Karyawan yang memiliki *OCB* rendah akan menunjukkan perilaku kerja yang sebaliknya, dimana mereka hanya akan bekerja sesuai dengan standar tuntutan yang diberikan oleh perusahaan secara resmi kepada karyawan tersebut. Dengan demikian perusahaan akan sangat mengharapkan perilaku *OCB* ini muncul pada karyawan departemen program dan perencanaan perusahaan “X” Bandung. Akibat lain dari kurangnya *OCB* dari karyawan ialah 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 kelima dimensi tersebut, terdapat juga faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* karyawan departemen program dan perencanaan perusahaan “X”, yaitu faktor internal dari karakteristik karyawan meliputi *morale* dan *trait personality* (kepribadian), serta faktor eksternal yang berupa karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik perusahaan, dan karakteristik pemimpin. Pada faktor internal yaitu karakteristik individu yang meliputi *morale* dan *personality*. *Morale* merupakan kesatuan dari aspek – aspek sikap kerja di dalam organisasi yang meliputi *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment*, dan *leader consideration* (Organ, 1997). Karakteristik individu yang kedua yaitu *personality*, di dalam *personality* terdapat *the big five personality factor* sebagai kerangka besar yang dikemukakan oleh McCrae dan Costa (1987, dalam Organ 2006).

The big five personality factor tersebut diantaranya adalah *Openness to experience* mengacu pada bagaimana karyawan departemen program dan perencanaan

Aerocopter bersedia melakukan penyesuaian pada situasi baru, *openness to experience* yang tinggi mempunyai ciri bertoleransi, mudah untuk menyerap informasi, dan memiliki kreativitas dalam bekerja. *Neuroticism* mengacu dimana karyawan yang memiliki kestabilan emosi, karyawan tidak akan mudah marah, tidak mudah cemas, dan tidak akan terpaku dari masalahnya sendiri. Karyawan departemen program dan perencanaan Aerocopter dengan *neuroticism* tinggi cenderung merasa tenang, aman, dan percaya diri. *Extraversion* mengarah kepada perilaku karyawan departemen program dan perencanaan Aerocopter perusahaan “X” yang responsif terhadap lingkungan. Karyawan yang memiliki *extraversion* yang tinggi dapat lebih cepat berteman, mudah termotivasi oleh perubahan dan suka terhadap tantangan. *conscientiousness* mengarah kepada sifat dapat diandalkan, terencana, disiplin diri, dan ketekunan. *Agreeableness* yang berupa kepribadian karyawan departemen program dan perencanaan Aerocopter yang mudah berelasi, bersahabat dengan orang lain, dan juga mudah dalam menjalani relasi yang hangat dengan rekan kerja atau dengan atasan.

Pengaruh positif *the big five personality factor* terhadap *OCB* dalam hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang ingin terus terikat di perusahaan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, menghindari konflik interpersonal dengan rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran di tempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan saran atau masukan - masukan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Selain faktor internal yang telah disebutkan diatas, *OCB* juga dipengaruhi oleh faktor eksternal antara lain karakteristik tugas yang meliputi *task autonomy*, *task significance*, *task feedback*, *task identity*, *task variety*, *task interdependence*, dan *goal interdependence* (1987, dalam Organ 2006). Karakteristik tugas berpengaruh terhadap

OCB karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X”. Jika karakteristik pekerjaan diterapkan dengan baik dalam karyawan maka, akan meningkatkan OCB karyawan secara menyeluruh. *Task autonomy* merupakan keadaan dimana karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* menjadwalkan pekerjaannya, memilih tugas – tugas yang dianggap penting sehingga karyawan merasa bahwa tugas adalah bagian dari dirinya dan tanggung jawabnya dan mengikuti prosedur – prosedur yang ada dalam pekerjaannya.

Task identity adalah nilai yang dimiliki oleh suatu pekerjaan menyangkut penyelesaian tugas secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya. *Task variety* adalah nilai pekerjaan yang menyangkut variasi dari aktifitas kerja dan melibatkan beberapa kemampuan dari karyawan. *Task Significance* adalah sejauh mana derajat kepentingan suatu pekerjaan yang menyangkut dampak pekerjaan tersebut terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain (Griffin, 1982 dalam Organ 2006). *Task identity*, *task variety*, dan *task significance* dapat mempengaruhi OCB dengan meningkatkan persepsi karyawan mengenai makna dari tugasnya (Hackman dan Oldham, 1967, dalam Organ 2006). *Task interdependence* adalah keterkaitan antara tugas dan dukungan dari rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan baik. *Goal interdependence* adalah keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari rekan – rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana (Van der Vegt, Van de Vliert & Oosterhof, 2003 dalam Organ 2006). Para karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” saling melakukan evaluasi pada saat *briefing* agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan selesai tepat waktu.

Menurut Organ (2006) karakteristik kelompok juga dapat mewarnai *OCB* karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X”. Kelompok

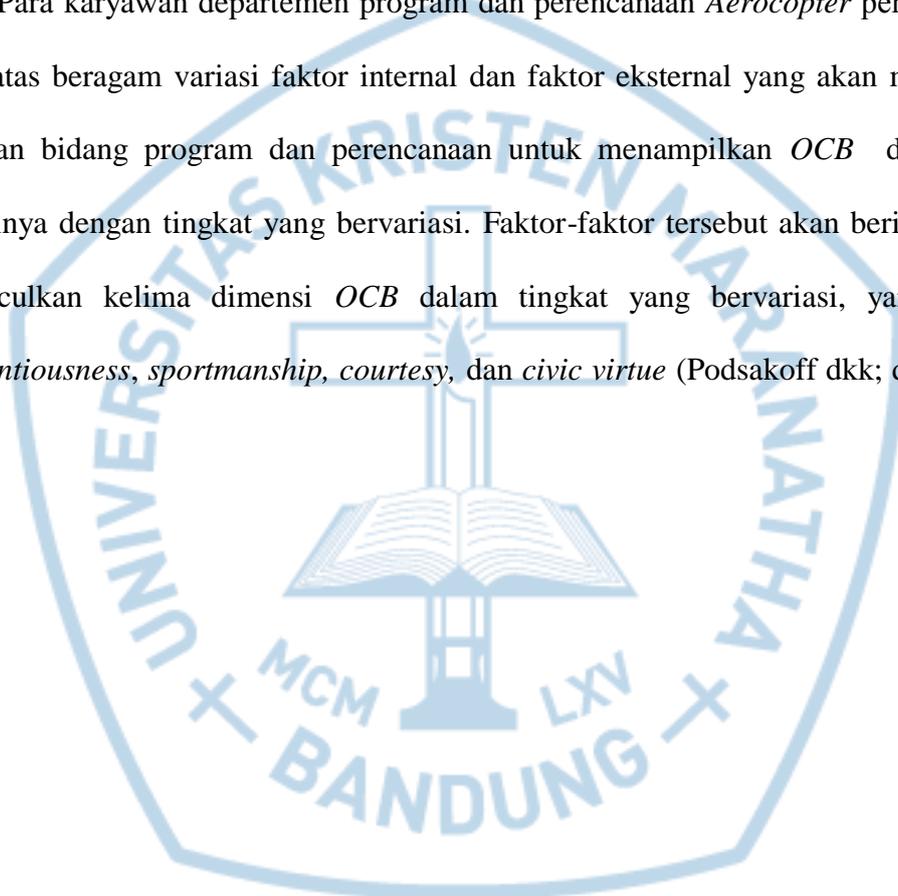
terbentuk karena adanya keterkaitan antar karyawan dengan karyawan lainnya pada departemen program dan perencanaan perusahaan *Aerocopter* “X”, yang didalamnya terdapat kualitas relasi sehingga menumbuhkan rasa saling percaya, dan komitmen terhadap kelompok, akan membentuk kelompok yang kohesif. Kelompok yang kohesif membuat anggotanya akan lebih merasa puas, lebih memiliki kerelaan dalam membantu rekan kerja lainnya, dalam bekerjapun mereka akan diwarnai oleh perasaan-perasaan yang positif, sehingga dapat meningkatkan keaktifan kelompok dalam menyelesaikan tugas, yang membangun rasa percaya bagi kelompok bahwa mereka dapat mencapai tujuan secara bersama – sama, maka mereka akan bersedia untuk berbuat lebih daripada apa yang diharuskan oleh perannya, demi tercapainya tujuan mereka. Hal ini akan berdampak pada setiap anggota kelompok bahwa kehadirannya di dalam kelompok tersebut dihargai, dan dipedulikan kesejahteraannya. Sebaliknya apabila pada setiap anggota kelompok sendiri tidak memiliki rasa saling percaya, kedekatan relasi, maka kaitan timbal balik yang muncul hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas saja.

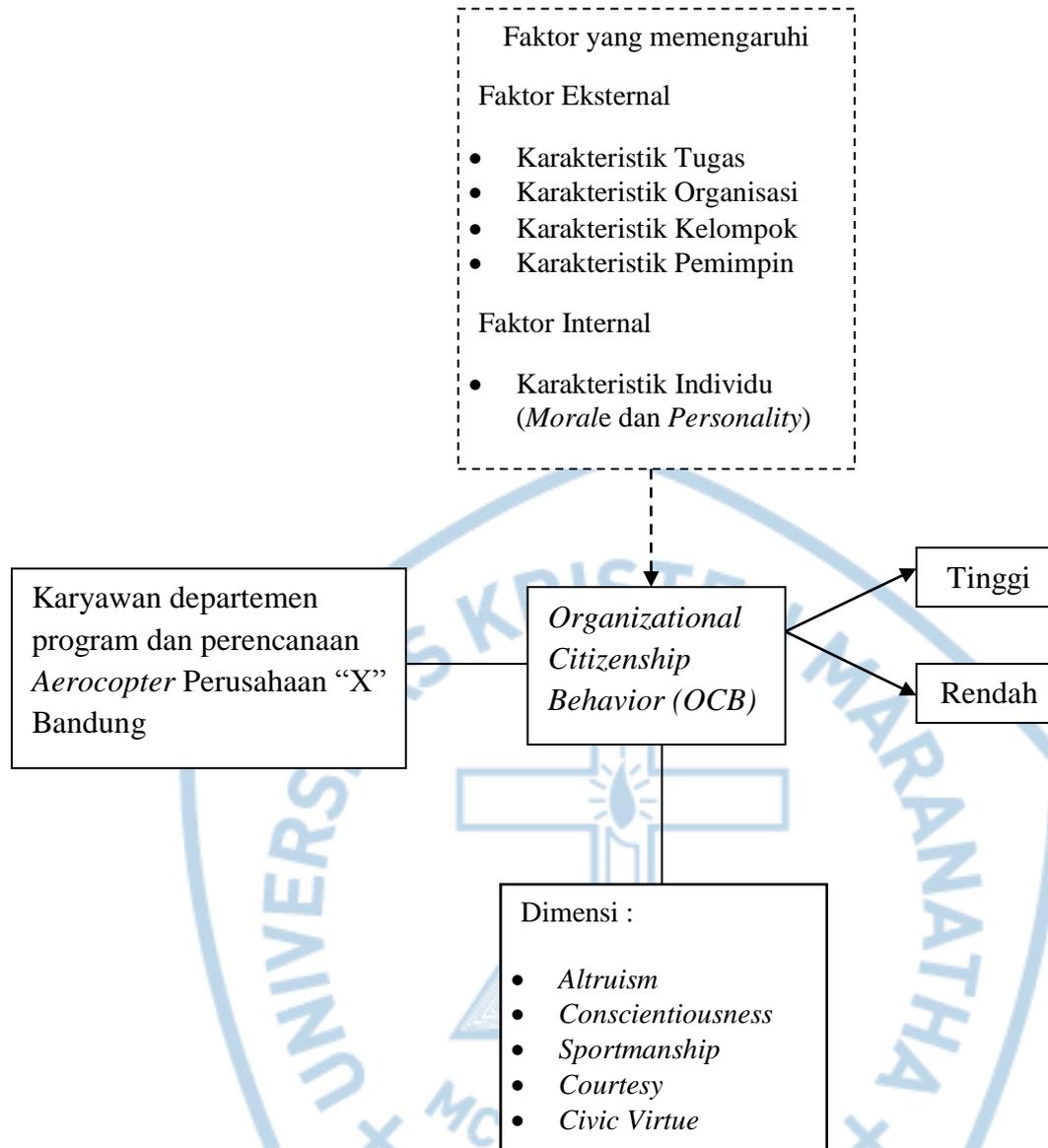
Karakteristik organisasi juga dapat mewarnai *OCB* karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X”. Perusahaan yang terlalu formal dan terkesan tidak fleksibel akan menutup kemungkinan karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” untuk melakukan inisiatif membantu karyawan yang lain, dimana karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing yang diharapkan untuk dijalankan secara ketat dan kaku. Sebaliknya, apabila perusahaan menekankan dukungan antar karyawannya, maka akan menimbulkan rasa saling percaya antar karyawannya, dan akan timbul dorongan untuk saling menolong.

Karakteristik pemimpin juga akan memengaruhi *OCB* karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” tersebut. Jika interaksi antara

pemimpin dan pekerja berkualitas tinggi, seperti memiliki rasa percaya antar atasan dan bawahan maka pemimpin akan berpandangan positif terhadap pekerja di bawahnya sehingga pekerja akan merasakan bahwa pemimpinnya mendukung kinerja yang selama ini telah di tunjukan dan akan termotivasi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kerjanya. Pemimpin yang mengutamakan pemenuhan tugas akan lebih mementingkan teknis kerja, tugas dan termotivasi pada hasil kerja yang mereka kerjakan.

Para karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” terdiri atas beragam variasi faktor internal dan faktor eksternal yang akan memengaruhi karyawan bidang program dan perencanaan untuk menampilkan *OCB* dalam kelima dimensinya dengan tingkat yang bervariasi. Faktor-faktor tersebut akan berinteraksi, dan memunculkan kelima dimensi *OCB* dalam tingkat yang bervariasi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Podsakoff dkk; dalam Organ, 2006).





Bagan 1.1.

Bagan Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

- Karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” di kota Bandung memiliki pelaksanaan tugas yang interdependensi satu dengan lainnya.
- Terdapat interdependensi di departemen program dan perencanaan *Aerocopter*, membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
- Terdapat 5 dimensi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan departemen program dan perencanaan *Aerocopter* perusahaan “X” yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*.

