

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I. 1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi untuk dapat menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi, dan menyiapkan manajemen sumber daya yang tepat guna menghadapi kondisi tersebut. Oleh karena itu perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif demi keberhasilan organisasi (Ridwan Iskandar Sudayat, Pengembangan Sumber Daya Manusia).

PT. "X" sebagai perusahaan penghasil produk barang dan jasa menyadari bahwa SDM merupakan faktor yang penting dalam perusahaan. Hal tersebut mendorong PT. "X" Bandung untuk mendirikan pusat pelatihan dan pendidikan yaitu unit "Y". Unit "Y" merupakan unit bisnis pendukung yang dibentuk untuk menjalankan peran sebagai penyelenggara program pengembangan SDM PT. "X" Bandung sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Program pengembangan SDM tersebut dilaksanakan dalam bentuk program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM perusahaan (Christine Natasia, *Communication Training & Consulting* pada karyawan P&C Unit "Y" PT. "X").

Sebagai unit penyelenggara pelatihan SDM perusahaan, unit “Y” menjalankan tugas yaitu mengidentifikasi dan merumuskan kebutuhan pelatihan yang dilakukan; merancang / mengembangkan kurikulum, silabus, dan materi pengembangan kompetensi SDM sesuai dengan kebutuhan pelatihan; mengelola penyelenggaraan kegiatan pelatihan; evaluasi efektivitas pengelolaan penyelenggaraan pelatihan serta pengelolaan administrasi pendidikan SDM perusahaan.

Untuk menjalankan proses bisnis di atas, unit “Y” didukung sub unit *planning and controlling (P&C)*, *learning management (LM)*, *course development-1 (CDEV-1)*, *course development-2 (CDEV-2)*, *group of instructors (GOI)*, *group of leadership program (GOLP)*, *general support (GS)*, *multimedia-based learning (MBL)*, dan *learning center area (LCA)*. Sebelum pelatihan diselenggarakan, terdapat beberapa persiapan yang dilakukan oleh masing-masing sub unit.

Sub unit LM merupakan sub unit yang melakukan tahap awal persiapan penyelenggaraan pelatihan. Sub unit LM mempunyai tugas pokok penyediaan program pelatihan seperti mengumpulkan data mengenai kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), menentukan materi pelatihan, menyusun program-program pelatihan, menentukan desain penyelenggaraan pelatihan, serta menentukan divisi mana yang membutuhkan dan akan mengikuti pelatihan tersebut.

Tahap selanjutnya adalah membuat atau mengembangkan materi / kurikulum pelatihan sesuai dengan program pelatihan yang telah ditentukan oleh

sub unit LM. Tahap ini dilakukan oleh sub unit CDEV-1 dan CDEV-2 yang bertanggung jawab atas tersedianya kurikulum dan materi pelatihan yang dibutuhkan baik bidang teknologi (CDEV-1) atau bisnis, manajemen, kepemimpinan (CDEV-2). Sub unit CDEV-1 dan CDEV-2 menyusun kurikulum, sumber materi, materi pelatihan, dan proses penyampaian materi pelatihan. Setelah materi pelatihan selesai dirancang, sub unit CDEV-1 / CDEV-2 menyusun daftar ketersediaan sarana prasarana pelatihan yang dibutuhkan.

Tahap selanjutnya adalah menyiapkan penyelenggaraan pelatihan secara fisik seperti instruktur pelatihan, ruangan atau laboratorium pelatihan, laptop, infokus, alat peraga, dan lain sebagainya. Tahap ini dilakukan oleh sub unit GOI / GOLP dan GS. Sub unit GOI dan GOLP bertanggung jawab atas tersedianya instruktur pelatihan sesuai dengan bidangnya (teknologi atau bisnis / manajemen / kepemimpinan). Setelah menerima materi pelatihan yang sudah disusun oleh sub unit CDEV-1 atau CDEV-2, sub unit GOI dan GOLP menentukan instruktur pelatihan sesuai dengan bidangnya dan memastikan instruktur tersebut dapat memberikan pelatihan pada waktu yang telah ditentukan.

Sub unit GS bertugas mengelola logistik, kesekretariatan, dan aset-aset sarana pendukung kegiatan pelatihan. Setelah menerima daftar ketersediaan sarana prasarana pendukung pelatihan yang disusun oleh sub unit CDEV-1 atau CDEV-2, maka sub unit GS memastikan sarana prasarana pendukung pelatihan yang dibutuhkan seperti ruangan / laboratorium tempat pelatihan diselenggarakan, laptop, infokus, alat peraga, kursi, meja, dan lain sebagainya telah tersedia dan siap digunakan untuk pelatihan.

Setelah tahap persiapan pelatihan selesai dilakukan, tahap selanjutnya adalah penyelenggaraan pelatihan. Tahap ini dilakukan oleh sub unit LCA dan MBL. Sub unit LCA bertanggung jawab atas pelaksanaan pelatihan sesuai dengan program pelatihan yang ditetapkan oleh sub unit LM di areanya. LCA menyelenggarakan pelatihan dan melaporkan pelaksanaan pelatihan yang telah diselenggarakan tersebut. Sedangkan sub unit MBL bertanggung jawab menyelenggarakan pelatihan dengan metode berbasis multimedia. Sub unit MBL membuat materi pelatihan yang diterima dari sub unit CDEV-1 / CDEV-2 menjadi materi pelatihan dengan basis multimedia untuk kemudian menyampaikan pelatihan berbasis multimedia dan melaporkan evaluasi pelatihan yang telah diselenggarakan. Laporan evaluasi penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan oleh kedua sub unit ini diserahkan pada sub unit P&C, LM, CDEV-1 / CDEV-2, GOI / GOLP, dan GS.

Menurut 20 orang karyawan unit “Y” PT. “X” Bandung yang diwawancara oleh peneliti, mereka merasakan adanya hambatan yang dialami ketika melakukan persiapan penyelenggaraan pelatihan. Hambatan tersebut biasanya terjadi pada tahap membuat atau mengembangkan materi / kurikulum pelatihan, yaitu pada sub unit CDEV-1 / CDEV-2. Berdasarkan wawancara peneliti dengan 9 orang karyawan sub unit C-DEV 1 dan C-DEV 2, sebanyak 5 orang karyawan mengeluhkan bahwa terkadang terdapat beberapa karyawan yang tidak hadir karena mengikuti pelatihan. Hal tersebut mengakibatkan bertambahnya jam kerja pada karyawan lain yang tidak mengikuti pelatihan sehingga karyawan kesulitan menyelesaikan materi atau kurikulum pelatihan tepat waktu karena

beban kerja yang juga bertambah. Tidak jarang penyerahan dokumen materi atau kurikulum dan daftar ketersediaan sarana pelatihan ke sub unit lain menjadi tertunda. Hal ini mengakibatkan pekerjaan sub unit lain menjadi terhambat.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan 5 orang karyawan sub unit CDEV-2, sebanyak 3 orang karyawan mengungkapkan bahwa terkadang mereka menunda-nunda pekerjaan ketika menyusun materi pelatihan. Hal ini mengganggu kinerja karyawan lain dalam sub unit CDEV-2 ketika menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga materi pelatihan tidak selesai tepat waktu. Akibatnya penyerahan dokumen materi pelatihan ke sub unit GOI / GOLP, LCA, dan MBL menjadi tertunda.

Gambaran di atas tentu menyulitkan unit untuk dapat melakukan persiapan dan penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Jika hal tersebut dibiarkan terjadi maka karyawan perusahaan yang membutuhkan pelatihan akan mengalami hambatan ketika bekerja sehingga mengakibatkan karyawan tidak mampu mengatasi permasalahan atau kesulitan yang sedang dihadapi mengingat masalah atau kesulitan tersebut harus segera diselesaikan. Selain itu pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan karyawan PT. "X" mengenai teknologi terbaru tidak berkembang sehingga mengakibatkan tujuan dari unit "Y" tidak tercapai, yaitu kompetensi SDM perusahaan tidak meningkat.

Berdasarkan wawancara dengan 20 orang karyawan unit "Y", mereka menyatakan bahwa mereka merasa senang bekerja di unit "Y" PT."X" Bandung karena suasana kerja yang nyaman dan kondisi perusahaan yang kondusif untuk bekerja. Menurut mereka suasana kerja di unit "Y" membuat mereka dapat

berkonsentrasi menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 12 orang karyawan menyatakan bahwa mereka bersedia membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bersedia saling mengisi kekurangan antara karyawan. Karyawan bersedia menggantikan pekerjaan karyawan lain yang tidak hadir bila hal tersebut masih dalam batas kemampuan mereka dan tanpa menelantarkan pekerjaannya sendiri. Hal tersebut dilakukan oleh karyawan karena mereka menyadari bahwa untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu maka mereka harus saling membantu dan saling mengisi kekurangan. Sedangkan sebanyak 8 orang karyawan menyatakan bahwa mereka tidak bersedia membantu karyawan lain karena mereka merasa pekerjaan mereka cukup banyak sehingga tidak memungkinkan mereka untuk membantu rekan kerja.

Manajemen unit “Y” mengharapkan karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan optimal serta memahami kemungkinan munculnya kesulitan bagi rekan kerja sub unit lain atas pekerjaannya. Karyawan juga diharapkan memiliki tanggung jawab dan saling mendukung atau dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan baik sehingga tahap-tahap persiapan penyelenggaraan pelatihan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai jadwal. Selain itu karyawan juga diharapkan memiliki kesediaan untuk membantu karyawan lain untuk mempermudah pekerjaan rekan kerja yang berkaitan secara sukarela tanpa diminta oleh atasan atau karena tersirat dalam *job description* masing-masing sub unit saja. Perilaku saling membantu tidak hanya dalam sub unitnya saja melainkan antar sub unit lain

dalam unit “Y”. Di dalam organisasi, perilaku tersebut dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang melampaui *job description*nya, tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* namun jika perilaku tersebut dilakukan secara terus-menerus akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. Gambaran perilaku di atas disebut juga sebagai perilaku *extra role* (Organ, 2006 : 3). Perilaku *OCB* yang ditampilkan oleh karyawan ditujukan secara langsung tanpa diarahkan oleh *job description*nya. Perilaku *OCB* didasari oleh perbuatan menolong secara spontan (tanpa diarahkan atau tanpa diminta oleh atasan / perusahaan).

Karyawan yang memiliki *OCB* akan menciptakan suasana kerja yang positif yang akan berpengaruh terhadap kinerja di ruang lingkup perusahaan secara keseluruhan (Organ, 1998). Hal tersebut sesuai dengan manfaat dari *OCB* yaitu memelihara fungsi kelompok kerja karena dapat meningkatkan semangat, moral, dan keeratan kelompok. Selain itu, *OCB* juga menciptakan efektivitas dalam pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan koordinasi di antara karyawan dalam satu kelompok dan lintas kelompok. Karyawan terdorong untuk menampilkan perilaku tolong menolong serta dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik dalam kelompok kerja sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman. Bantuan dilakukan secara spontan dan tanpa mengharapkan imbalan atau pujian dari rekan kerja / atasan dapat memelihara fungsi kelompok. Hal tersebut akan membuat karyawan unit “Y” PT. “X” Bandung bekerja lebih efektif dan optimal.

Perilaku saling membantu dibutuhkan oleh setiap sub unit yang ada di unit “Y” agar materi pelatihan dan persiapan pelatihan dapat selesai tepat waktu sehingga tidak menghambat kinerja sub unit lain. Terdapatnya 5 orang karyawan yang mengeluhkan tugas / beban kerja yang banyak, 3 orang karyawan yang menunda-nunda pekerjaan sehingga berakibat pada keterlambatan penyerahan dokumen, serta 8 orang karyawan yang tidak bersedia membantu rekan kerjanya menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum memunculkan perilaku-perilaku *OCB*. Hal tersebut tentu akan menghambat kinerja sub unit lain. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gambaran tingkat *OCB* pada karyawan unit “Y” di PT. “X” Bandung.

## **1. 2 Identifikasi Masalah**

Seperti apakah gambaran *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan unit “Y” PT. “X” di Bandung.

## **1. 3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1. 3. 1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan unit “Y” PT. “X” di Bandung.

### **1. 3. 2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior* beserta kelima dimensinya pada

karyawan unit “Y” PT. “X” di Bandung serta faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB*.

## **1. 4 Kegunaan Penelitian**

### **1. 4. 1 Kegunaan Ilmiah**

- 1) Penelitian ini dapat menambah wawasan tentang *OCB* bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
- 2) Memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti *OCB* sehingga diharapkan dapat mendorong dikembangkannya penelitian-penelitian lain berkaitan dengan *OCB*.

### **1. 4. 2 Kegunaan Praktis**

- 1) Memberikan informasi kepada manajemen PT. “X” mengenai gambaran tingkat *OCB* pada karyawan unit “Y”, sehingga informasi tersebut dapat digunakan oleh manajemen untuk mengadakan pelatihan mengenai *OCB* sesuai dengan kebutuhan karyawan unit “Y” PT. “X”.
- 2) Memberikan informasi kepada manajemen PT. “X” sehingga manajemen dapat mengembangkan berbagai faktor internal dan faktor eksternal yang dapat memotivasi ditampilkannya *OCB* oleh karyawan unit “Y”.

## 1. 5 Kerangka Pikir

PT. “X” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan menyadari pentingnya pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Hal tersebut mendorong PT. “X” untuk mendirikan pusat pelatihan dan pendidikan. Pusat pelatihan dan pendidikan di PT. “X” Bandung ini dikelola oleh unit “Y” dengan tujuan mengembangkan sumber daya manusia secara rutin dan berkesinambungan.

Pelatihan dan pendidikan yang dikelola oleh unit ini melibatkan aktivitas berupa persiapan penyelenggaraan pelatihan yaitu *training need analysis*, menentukan materi pelatihan, menyusun program pelatihan, menentukan desain penyelenggaraan pelatihan, membuat atau mengembangkan materi pelatihan, penyediaan sarana kebutuhan pelatihan dan instruktur pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan. Masing-masing tahapan ini dilaksanakan oleh sub unit yang berbeda tetapi bekerja secara *interdependent* antara satu sub unit dengan sub unit lain.

Dalam menyelesaikan modul pelatihan dan persiapan sarana pendukung pelatihan sesuai dengan kalender pelatihan dibutuhkan partisipasi dari setiap karyawan sub unit di unit “Y” untuk saling bekerja sama. Partisipasi tersebut adalah dengan menjalankan pekerjaan sesuai dengan *job description*. Akan tetapi dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan dapat saja menampilkan perilaku *extra role* yang justru akan menunjang tercapainya tujuan dari organisasi. Perilaku tersebut didefinisikan sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*)

meskipun tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal namun pada agregatnya dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas dari fungsi organisasi (Organ, 2006).

OCB memiliki lima dimensi, yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* adalah perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri yang bertujuan untuk membantu rekan kerja yang menghadapi masalah pekerjaan dan saling mengisi di antara karyawan. Dengan perilaku saling menolong dan saling mengisi kekurangan diantara karyawan unit “Y”, maka karyawan telah mengalirkan bentuk energi yang produktif kepada rekan kerjanya sehingga memungkinkan karyawan lain akan melakukan hal yang sama (membantu) padanya. Ketika seseorang menerima bantuan dari rekan kerja lain maka ia akan semakin cenderung untuk memperlihatkan perilaku serupa pada anggota yang lain.

*Conscientiousness* adalah perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri yang melebihi persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan, dan waktu istirahat yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku *conscientiousness* pada karyawan unit “Y” dapat terlihat dari tingkat kehadiran karyawan yang tinggi, kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib seperti jam kerja serta waktu istirahat.

*Sportsmanship* adalah kesediaan karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri untuk mentoleransi kondisi organisasi yang kurang ideal tanpa mengeluh, berkecil hati, dan membesar-besarkan masalah kecil. Karyawan unit “Y” yang hanya terpaku pada keluhan-keluhannya terhadap kondisi

organisasi yang menurutnya kurang ideal serta selalu mencari kekurangan / kesalahan yang dilakukan perusahaan besar kemungkinan ia tidak sempat memperhatikan masalah rekan kerjanya sehingga ia tidak bersedia membantu rekan kerjanya. Oleh karena itu kecil kemungkinan karyawan tersebut memunculkan OCB.

*Courtesy* adalah perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan karyawan lain sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman. Dengan terciptanya suasana kerja yang nyaman maka akan besar kemungkinan karyawan memunculkan OCB. Pada karyawan unit “Y” hal ini terlihat dari cara bersikap santun pada atasan, karyawan pada satu divisi atau divisi yang lain sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman.

*Civic virtue* adalah perilaku karyawan yang dilakukan atas kehendaknya sendiri yang menunjukkan rasa tanggung jawab atau peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan dengan cara bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan atau bersikap loyal membela nama baik perusahaan. Salah satu perilaku *civic virtue* pada karyawan unit “Y” adalah memberi masukan/kritik/*feedback* yang membangun mengenai kinerja atasan/rekan kerjanya. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap unjuk kerja karyawan. Masukan/kritik/*feedback* yang didapat atasan/rekan kerja dapat membangkitkan *self-evaluation* dan bermanfaat sebagai sumber motivasi dari dalam diri karyawan untuk menampilkan kinerja yang lebih baik yang diwujudkan dalam bentuk OCB.

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi munculnya OCB seseorang, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Organ, 2006). Faktor internal yang mempengaruhi adalah karakteristik individu yang mencakup *personality* dan *morale*. Pendekatan yang digunakan Organ untuk menjelaskan faktor *personality* pada OCB adalah teori *The Big Five Personality* yang dikemukakan oleh McCrae dan Costa yaitu *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *extraversion*, dan *openness to experience*.

Faktor yang pertama dari *personality* adalah *agreeableness* yaitu faktor yang berupa kepribadian yang bersahabat, disenangi oleh orang lain, dan juga mudah menjalin relasi yang menyenangkan dengan orang lain. Karyawan unit “Y” dengan trait *agreeableness* yang menonjol akan menawarkan bantuan yang sesuai pada rekan kerja yang nampak membutuhkan bantuan. Faktor ini mendukung munculnya perilaku OCB pada dimensi *altruism*, *courtesy*, dan *sportsmanship*.

Faktor yang kedua adalah *conscientiousness* yaitu trait yang dapat diandalkan, memiliki rencana, memiliki disiplin diri, dan ketekunan. Karyawan unit “Y” dengan trait *conscientiousness* yang menonjol memiliki perilaku tepat waktu, kehadiran / absensi yang baik, dan taat pada peraturan demi kepentingan PT. “X”. Apabila karyawan memperlihatkan perilaku *conscientiousness* ditujukan untuk kepentingan perusahaan maka akan berpotensi menampilkan OCB melalui dimensi *conscientiousness* dan *civic virtue*.

Faktor yang ketiga adalah *neuroticism*, karyawan dengan emosi yang tidak stabil maka ia akan terpaku pada masalahnya sendiri sehingga tidak memungkinkan untuk memperhatikan masalah bahkan membantu rekan kerjanya

yang membutuhkan pertolongan. Hal tersebut akan mengurangi peluang munculnya OCB.

Faktor yang keempat adalah *extraversion* yaitu pribadi yang terbuka. Karyawan unit “Y” dengan trait *extraversion* yang menonjol akan lebih responsif terhadap stimulasi sosial dan memiliki relasi yang luas dengan orang lain. Dengan demikian akan memungkinkan mereka untuk menolong orang lain sehingga akan berpeluang untuk memunculkan dimensi *altruism*, *sportsmanship*, dan *courtesy*.

Faktor yang terakhir dari *personality* adalah *openness to experience* atau keterbukaan terhadap pengalaman. Karyawan unit “Y” dengan trait *openness to experience* yang menonjol memiliki rasa ingin tahu yang tinggi akan hal-hal baru. Karyawan bersikap lebih terbuka terhadap perubahan yang diadakan oleh perusahaan dan bisa lebih tanggap layanan-layanan baru yang disukai konsumen dari perusahaan lain.

Karakteristik individu yang lain adalah *morale* yang merupakan motivator dasar OCB dan terkait satu sama lain yang memungkinkan memunculkan OCB dalam organisasi. *Morale* terbentuk oleh *satisfaction* (kepuasan yang dirasakan oleh karyawan), *fairness* (perasaan telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan), *affective commitment* (keterikatan emosional, identifikasi, dan juga keterlibatan seseorang terhadap organisasi), dan *leader consideration* (pertimbangan dari pemimpin setelah memperhatikan kinerja seorang pekerja). *Morale* dapat tercermin dari sikap kerja karyawan unit “Y” yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan (*fairness*) serta adanya *leader consideration* dari pemimpin saat memberikan *reward* secara tepat dan objektif

kepada pekerja sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*). Dengan adanya kepuasan kerja, maka akan memunculkan *affective commitment* dalam diri karyawan yang dinyatakan dengan rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan hidup perusahaan (Meyer & Allen, 1997).

Apabila keempat hal ini dirasakan oleh karyawan, maka akan mendukung munculnya *morale* pada karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dan memiliki kecenderungan untuk memunculkan *OCB* dalam pekerjaannya (Organ & Ryan, 1995 dalam Organ, 2006). Apabila *morale* karyawan positif terhadap pekerjaannya maka karyawan akan memiliki keinginan untuk terus melakukan sesuatu yang dapat memajukan perusahaan tempatnya bekerja. Dengan demikian akan muncul kemungkinan untuk karyawan tersebut menampilkan *OCB*.

Selain faktor internal yang telah disebutkan di atas, terdapat pula faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kemunculan *OCB*. Faktor eksternal tersebut adalah karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, perilaku kepemimpinan, dan konteks budaya (Organ, 2006).

Faktor eksternal yang pertama adalah karakteristik tugas yaitu *task autonomy*, *task significance*, *task identity*, *task variety*, *task interdependence*, *intrinsically satisfying task*, dan *task feedback*. *Task Autonomy* adalah derajat kebebasan bertindak yang dimiliki karyawan unit “Y” saat melakukan suatu tugas seperti mengatur jadwal pekerjaan mereka, memilih peralatan yang akan mereka gunakan, dan memutuskan/menentukan prosedur yang akan mereka gunakan. *Task autonomy* memungkinkan karyawan memiliki kontrol yang baik terhadap pekerjaannya sehingga ia akan memiliki kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja

yang pekerja miliki maka akan memungkinkan timbul keinginan karyawan untuk mengerahkan segala usaha dalam bentuk *OCB* untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dimensi *altruism* dan *civic virtue*.

*Task identity* adalah sejauh mana suatu pekerjaan menginginkan penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dan dapat diidentifikasi sebagai hasil kerja yang nyata. *Task variety* adalah derajat aktivitas yang bervariasi ketika menyelesaikan tugas yang melibatkan beberapa kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan unit “Y”. Sedangkan *task significance* adalah derajat suatu pengaruh dari suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain. Tugas-tugas yang memiliki derajat *identity*, *variety*, dan *significance* yang tinggi sangat mungkin untuk dipersepsi sebagai pekerjaan yang sangat bernilai dan berarti oleh karyawan (Hackman and Oldham, 1976 dalam Organ 2006). Akibatnya karyawan menjadi sangat puas dan termotivasi untuk mengerahkan semua energi dan usahanya dalam bentuk *OCB* ketika bekerja atau memenuhi tugas.

*Task interdependence* adalah sejauh mana individu dari anggota suatu tim membutuhkan informasi, peralatan, dan dukungan dari anggota-anggota lain dari tim tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut akan meningkatkan norma sosial ketika bekerja sama, membuat kebutuhan akan tanggung jawab sosial secara kolektif menjadi lebih tinggi terhadap anggota kelompok, dan meningkatkan kekohesifan kelompok (Smith, Organ dan Near, 1983). Hal tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan unit “Y” untuk menunjukkan *OCB* (Smith et al, 1983 dalam Organ, 2006).

Adanya informasi yang karyawan unit “Y” dapatkan secara langsung dan jelas mengenai efektivitas atas unjuk kerjanya disebut *task feedback*. Jika karyawan unit “Y” berkomitmen untuk menyelesaikan tugasnya, maka *task feedback* dapat menjadi suatu penghargaan bagi dirinya dan dapat meningkatkan unjuk kerjanya sehingga ia akan memiliki kepuasan kerja yang memungkinkan untuk memunculkan OCB (Organ & Ryan, 1995). *Task feedback* juga memungkinkan karyawan untuk menolong rekan kerja yang membutuhkan pertolongan terkait dengan pekerjaan dan memberikan masukan yang membangun kepada rekan kerja mengenai bagaimana meningkatkan unjuk kerja melalui penyelesaian pekerjaan. Perilaku tersebut menggambarkan perilaku dimensi *altruism* dan *civic virtue*.

Tugas yang dapat membuat individu merasa terpuaskan akan aktivitas pekerjaan itu sendiri disebut dengan *intrinsically satisfying tasks*, dengan demikian karyawan akan lebih termotivasi untuk lebih terlibat pada pekerjaan sehingga akan mengerahkan usaha agar penyelesaian tugas tercapai (Kerr & Jermier, 1978, dalam Organ, 2006). Dari usaha yang dikerahkan tersebut tercermin perilaku *OCB*.

Faktor eksternal yang kedua adalah karakteristik kelompok yaitu *group cohesiveness*, *team member exchange*, *group potency*, dan *perceived team support*. *Group cohesiveness* adalah tingkat afinitas (kedekatan) antar anggota kelompok dan hasrat anggota untuk tetap menjadi bagian dari kelompok. Dengan adanya *group cohesiveness* maka karyawan akan memiliki perasaan bagian dari kelompok yang kuat. Hal tersebut memungkinkan karyawan untuk saling

menolong, memunculkan *sportsmanship*, dan loyal terhadap pekerja lainnya. Karakteristik kelompok yang kedua adalah *team member exchange* (TMX) yaitu hubungan timbal balik yang terjalin antar karyawan. TMX menggambarkan kualitas dari hubungan yang terjalin antar karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan rasa saling percaya antar pekerja, kekohesifan kelompok, komitmen kelompok, dan hasrat karyawan dalam kelompok tersebut untuk mengerahkan usaha, serta meningkatkan kekuatan norma kelompok untuk berperilaku yang dapat meningkatkan efektivitas kelompok dan dari kualitas tersebut tercermin OCB.

Karakteristik kelompok yang ketiga adalah *group potency* yaitu *belief* kelompok secara kolektif dari karyawan unit “Y” bahwa kelompoknya dapat menjadi efektif. Ketika karyawan percaya mereka mampu mencapai tujuan bersama jika bekerja sama, maka mereka akan lebih bersatu dan mengerahkan semua usaha untuk mencapai tujuan mereka walaupun perilaku unjuk kerja tidak dibutuhkan. Karyawan juga akan menolak untuk bekerja di luar jalur yang diharuskan dan akan sangat menolerir lingkungan kerja yang kurang ideal. Karyawan juga akan saling menolong ketika mereka sedang melalui masa yang sulit dan mendukung pekerja lain untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Perilaku-perilaku tersebut merupakan perilaku dimensi *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*.

Karakteristik kelompok yang terakhir adalah *perceived team support* yaitu derajat kepercayaan karyawan unit “Y” bahwa anggota kelompok menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Ketika karyawan menilai bahwa

rekan kerja mereka menghargai kontribusi dan kesejahteraannya, maka mereka akan bertindak sama kepada rekan kerja lain dimana tindakan tersebut dimunculkan dalam bentuk OCB.

Faktor eksternal yang ketiga adalah karakteristik organisasi yaitu *organizational formalization*, *organizational inflexibility*, *perceived organizational support*, *employee-other distance*, *human resource practices*, dan *organizational constraints*. Karakteristik organisasi yang pertama adalah *organizational formalization* dan *organizational inflexibility*. Organisasi dengan formalisasi dan infleksibilitas yang tinggi dapat menghambat munculnya OCB tetapi dapat pula memicu munculnya OCB. Formalisasi dan infleksibilitas yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk selalu fokus pada peraturan sehingga kepuasan kerjanya berkurang dan mencegah karyawan untuk saling menolong ketika mengerjakan tugas atau berinisiatif untuk menciptakan prosedur-prosedur baru yang dapat meningkatkan untuk kerja sehingga kepuasan kerja karyawan berkurang dan menyebabkan kemungkinan munculnya OCB menjadi kecil. Akan tetapi formalisasi dan infleksibilitas juga dapat menimbulkan perasaan telah diperlakukan adil oleh organisasi pada diri karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang juga akan memunculkan OCB.

Karakteristik organisasi yang kedua adalah *perceived organizational support* yaitu persepsi karyawan unit “Y” akan dukungan-dukungan yang mungkin diberikan oleh organisasi kepadanya. Jika karyawan mempersepsi bahwa organisasi akan mendukungnya, maka ia akan melakukan hal yang sama kepada

organisasi, memenuhi kebutuhan sosioemosi mereka, membangun identitas sosial, dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi munculnya OCB.

Karakteristik organisasi yang ketiga adalah *employee-other distance* yaitu *structural distance*, *psychological distance*, dan *functional distance*. Ketiga hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi, kemampuan, dan kesempatan untuk memunculkan OCB. Jika diantara karyawan terdapat jarak struktur seperti karyawan jarang bertatap muka dengan karyawan lain di dalam organisasi atau karena jarak fisik mereka terlalu jauh maka kemungkinan munculnya OCB sangat kecil. Sama halnya jika terdapat jarak psikologis yang tinggi karena karyawan memiliki kebudayaan atau nilai-nilai kehidupan yang berbeda dengan pekerja lain di dalam perusahaan maka kemungkinan munculnya OCB kecil.

Karakteristik organisasi yang terakhir adalah *organizational constraints* yaitu hambatan dari organisasi berupa suatu keadaan yang membuat karyawan unit “Y” jadi lebih sulit untuk menunjukkan unjuk kerja mereka. Hambatan tersebut dapat berupa kurangnya peralatan, penyediaan, dukungan keuangan, tersedianya pertolongan dari rekan kerja, pelatihan, waktu, dan lain sebagainya. *Organizational constraints* dapat menghambat munculnya OCB jika kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan rasa percaya terhadap pemimpin yang dimiliki karyawan rendah.

Faktor eksternal yang keempat adalah perilaku kepemimpinan. Faktor ini adalah faktor yang memegang peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi OCB. Seorang pemimpin dapat melakukan beberapa hal sebagai contoh agar

karyawan menginginkan atau merasa bahwa mereka harus memiliki perilaku OCB. Pemimpin juga dapat membentuk suatu lingkungan pekerjaan yang memungkinkan karyawan menampilkan perilaku OCB dengan merubah struktur tugas yang dilakukan oleh karyawan, kondisi yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaannya, dan/atau dengan adanya praktisi sumber daya manusia yang mengawasi perilaku mereka (Organ, 2006).

Karakteristik kepemimpinan yang pertama adalah *instrumental leadership behavior* yang mencakup klarifikasi mengenai apa yang pemimpin harapkan terhadap bawahannya dan bagaimana bawahan harus menyelesaikan pekerjaan mereka dan *supportive leadership behavior* yaitu ungkapan kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan mereka secara personal. Karakteristik yang kedua adalah *leader rewards and punishment behaviors* yaitu cara pemimpin memotivasi bawahan-bawahan mereka melalui adanya hadiah (*rewards*) dan hukuman (*punishment*). Hal tersebut merupakan faktor kunci dari perilaku individu dan sangat memungkinkan mempengaruhi unjuk kerja individu. Ketika pemimpin memberikan *reward* yang sesuai maka individu akan merasa diperlakukan secara adil dan pemimpin akan menjadi dipercaya oleh pekerja.

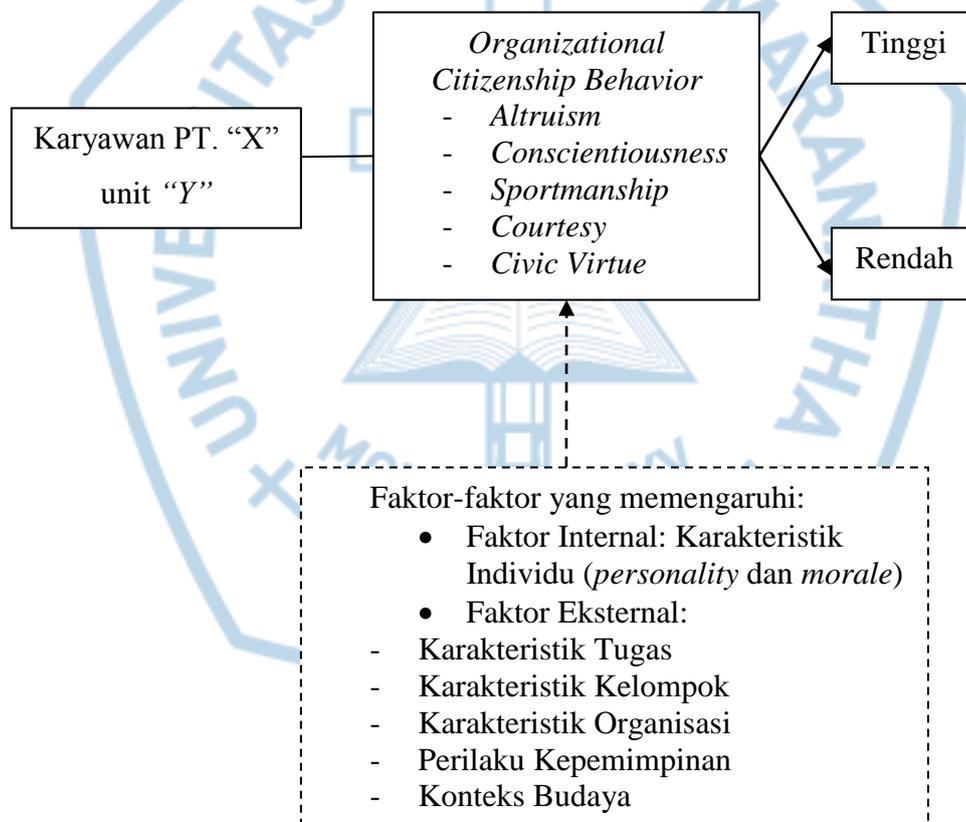
Karakteristik kepemimpinan yang ketiga adalah *transformational leader* yaitu bagaimana pemimpin mengarahkan bawahan untuk menampilkan unjuk kerja mereka melebihi apa yang diharapkan dengan cara menyampaikan visi, menampilkan contoh (*role model*) yang sesuai, mendukung dan menerima tujuan kelompok, memberikan dukungan secara individu dan stimulasi, dan mengungkapkan harapan mengenai unjuk kerja yang tinggi (Podsakoff,

MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990). Karakteristik kepemimpinan yang keempat adalah LMX yaitu pemimpin yang membangun hubungan timbal balik secara sosial dengan pekerja mereka dan hubungan timbal balik yang dapat mempengaruhi perilaku dimana pemimpin memperlakukan setiap pekerja. Sedangkan karakteristik selanjutnya adalah *servant leader* yaitu pemimpin yang memperhatikan kebutuhan bawahannya, membantu bawahan membangun kemampuan mereka, dan membantu bawahan menerima tanggung jawabnya. Menurut Conger dan Kanungo (1988) *leader empowerment behavior*, yang merupakan karakteristik kepemimpinan yang terakhir, yaitu kepemimpinan dengan meningkatkan keberartian suatu pekerjaan, mendukung partisipasi ketika mengambil keputusan, mengungkapkan keyakinan dalam unjuk kerja yang tinggi, dan mendukung otonomi.

Faktor eksternal yang terakhir adalah konteks budaya. Ada dua dimensi dari budaya yang dapat mempengaruhi munculnya OCB yaitu budaya *individualism-collectivism* dan *power distance*. OCB akan memungkinkan muncul pada budaya *collectivism* karena budaya tersebut akan lebih mendorong masyarakatnya untuk melakukan hal yang dapat menguntungkan untuk kelompok dan memandang perilaku tersebut adalah normatif. Dimensi yang kedua dari konteks budaya yang dapat mempengaruhi munculnya OCB adalah *power distance*. Dalam budaya yang memiliki *power distance* yang rendah hubungan antara pemimpin dengan bawahan dipandang sebagai hubungan sosial karena pemimpin dan bawahan memiliki kekuasaan yang sama. Hal tersebut dapat

memunculkan persepsi pada pekerja bahwa ia telah diperlakukan adil yang mempengaruhi pekerja untuk menampilkan OCB (Paine & Organ, 2000).

Karyawan unit “Y” PT. “X” terdiri atas beragam individu dengan kepribadian yang berbeda-beda. Artinya karyawan memiliki faktor internal yang bervariasi. Ketika karyawan saling bekerja sama, akan dipengaruhi oleh berbagai variasi faktor eksternal. Dengan demikian akan menampilkan OCB dalam lima dimensinya dengan tingkat yang bervariasi. Skema kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



1.1 Bagan Kerangka Pikir

### 1. 6 Asumsi

1. Pemberian *reward* secara tepat dan konsisten kepada karyawan unit “Y” PT. “X” Bandung oleh atasan (*leader consideration*) dipersepsi oleh karyawan sebagai perlakuan adil (*fairness*).
2. *Fairness* menumbuhkan kepuasan kerja (*job satisfaction*).
3. Kepuasan kerja berdampak pada munculnya *affective commitment* pada karyawan.
4. *Leader consideration, fairness, job satisfaction, affective commitment* menjadi landasan yang memunculkan perilaku *OCB* pada karyawan unit “Y” PT. “X” Bandung.
5. Perilaku *OCB* pada karyawan unit “Y” PT. “X” tercermin melalui kelima dimensinya yaitu dimensi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

