

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri minuman ringan di era globalisasi saat ini berkembang sangat pesat. Minuman ringan dikenal sebagai minuman yang telah dikemas dan siap saji. Sehingga memudahkan para konsumennya untuk mengkonsumsi minuman ringan setiap saat. Di Indonesia industri minuman ringan menduduki peringkat ke- 14 dari 66 sektor industri lainnya di seluruh Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa industri minuman ringan merupakan industri yang dapat diandalkan dalam sektor ekonomi di Indonesia. (www.cocacolabottling.com)

PT. "X" merupakan cabang perusahaan minuman ringan terbesar dan terkenal dari Amerika. *Wikipedia* (2008) menyatakan bahwa brand "X" adalah brand yang paling dikenal di seluruh dunia. Dimulai dengan berdirinya PT. "X" pada awal tahun 1900-an, sehingga PT."X" menjadi pelopor minuman ringan di dunia. Sampai saat ini, PT." X" telah mendistribusikan produknya di 200 negara di dunia dan produknya telah dinikmati oleh sekitar 4 milyar penduduk dunia. (www.wikipedia.com)

Di Indonesia, minuman ringan mudah sekali diperoleh di berbagai tempat, mulai dari pasar swalayan sampai warung kecil. Survei yang dilakukan oleh sebuah lembaga independen (LPEM Universitas Indonesia) pada tahun 1999, 85% dari konsumen bulanan minuman ringan mempunyai pendapatan rumah tangga rata-rata di

bawah Rp 1 juta (US\$ 100) per bulan. Sehingga minuman ringan bukanlah barang mewah melainkan barang biasa yang dapat dikonsumsi oleh semua lapisan masyarakat. (www.cocacolabottling.com)

Di kota Bandung dan beberapa kota besar di Indonesia berdiri cabang PT."X" yang memproduksi produk-produk PT."X" dan sekaligus mendistribusikannya sampai ke tangan konsumen. PT."X" mendistribusikan produk-produknya kepada pasar swalayan, pengecer, dan sampai ke warung-warung kecil. Hal ini juga tak lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang menjalankan proses-proses berlangsungnya produksi sampai distribusi di PT. "X".

Pada PT."X" bagian distribusi kota Bandung terdapat beberapa bagian yaitu bagian penjualan (*sales operational*), bagian pengantaran (*delivery*), bagian pemesanan (*taking order*), dan keuangan (*book keeper*). Di mana setiap bagian tersebut memiliki *supervisor*, dan *supervisor* akan bertanggung jawab pada *Sales Center Manager (SCM)*, yang merupakan pemimpin karyawan bagian distribusi di PT."X" Bandung. *Job description Sales Operational* adalah melaksanakan aktivitas penjualan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, menawarkan produk kepada toko-toko, dan melakukan pemasangan material *merchandise* produk "X". *Job description* bagian *taking order* adalah melakukan kunjungan kepada para pelanggan (toko/swalayan), memeriksa persediaan produk "X" dan melakukan survei terhadap perkiraan penjualan sesuai dengan potensi toko. Bagian *delivery* memiliki *job description* yaitu melakukan pengantaran produk "X" dan melakukan pengecekan

produk yang diantarkan. Sedangkan bagian *book keeper*, memiliki *job description* membuat pembukuan dan menangani piutang dagang atas penjualan.

Pada awal 2008 ini PT."X" melakukan pembaharuan visi dan misi sebagai salah satu cara untuk mempertahankan diri dalam industri minuman ringan di Indonesia bahkan di dunia. Di mana visi PT."X" yang baru adalah "menjadi produsen minuman yang terbaik di Asia Tenggara ". Sedangkan misi PT."X" adalah " memberikan kesegaran setiap hari kepada pelanggan dan konsumen kita dengan rasa bangga dan semangat sepanjang hari , setiap hari".

Merujuk pada visi dan misi tersebut, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fokus utama manajemen PT. "X" dalam menyiapkan tenaga kerja yang handal, dinamis dan penuh dedikasi. Sasaran PT. "X" tak lain ialah memberikan layanan yang prima dan memuaskan kepada lebih dari 200 juta konsumen melalui sekitar 400,000 pengecer yang menjadi partner kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Manajemen PT. "X" menyadari bahwa untuk meraih semua peluang yang ada, memberikan layanan yang terbaik kepada para pelanggan, dan untuk dapat menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang kompetitif, SDM perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai, serta sikap yang tepat. Selama sejarah keberadaan PT. "X" sejak tahun 1982 di Indonesia , mereka tetap menyelenggarakan berbagai pelatihan serta mengembangkan SDM untuk menjamin bahwa kemampuan bisnis perusahaan senantiasa memenuhi tuntutan pasar, dan para karyawan mampu menghasilkan apa yang diharapkan dari mereka. Sementara itu, PT.

”X” juga secara berkesinambungan merekrut tenaga-tenaga muda berkualitas untuk menduduki posisi-posisi penting di masa mendatang. (www.cocacolabottling.com)

SCM PT.”X” kota Bandung mengungkapkan bahwa terkadang bahwa karyawan di bagian distribusi PT.”X” menunjukkan perilaku yang kurang peduli dengan tidak merasa harus membantu rekan kerjanya yang sedang mengalami *workload*, karena merasa bahwa perilaku membantu rekan kerja yang mengalami *workload* bukanlah hal yang harus dilakukan. Ketidakpedulian karyawan juga tampak seperti menunda-nunda pekerjaan, lambat dalam memberikan informasi pemesanan maupun penjualan. Hal ini mungkin tampak pada salah satu *performance* kerja mereka yaitu ketika bagian *taking order* maupun bagian *sales operational* terlambat memberikan informasi pemesanan kepada pihak *delivery*, dikarenakan penumpukan pemesanan yang tidak segera diproses (*workload*) maka pihak *delivery* akan terlambat pula mengantarkan produk pada pelanggan. Sehingga muncul beberapa keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan pihak distribusi PT.”X”. Keterlambatan produk juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti terlambat datangnya produk dari pabrik ke bagian distribusi, kemacetan lalu lintas, dan tingginya permintaan atas produk ”X” namun kapasitas pabrik belum mampu memenuhi permintaan tersebut.

Hal di atas juga mengakibatkan pihak *book keeper* harus bekerja ekstra dalam melakukan administrasi dan perhitungan piutang dagang dikarenakan waktu yang digunakan melebihi waktu kerja yang ditentukan. Terganggunya efektifitas dan ritme

kerja bagian distribusi juga dapat terlihat jika *sales operational* terlambat memasukkan laporan penjualan dan piutang dagang pada pihak *book keeper*.

Perilaku dan ketidaksadaran beberapa karyawan dalam mengkomunikasikan pengkoordinasian dengan baik dan tepat waktu yang muncul seperti di atas dapat mempengaruhi kinerja para karyawan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, sehingga akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap pelayanan distribusi PT."X" dan juga berdampak negatif terhadap PT."X". Proses pendistribusian merupakan ujung tombak dalam keberhasilan PT."X" dalam mencapai misi PT."X" yaitu "memberikan kesegaran setiap hari kepada pelanggan dan konsumen kita dengan rasa bangga dan semangat sepanjang hari, setiap hari".

Mengembangkan sumber daya manusia tampak sebagai usaha dan komitmen dasar PT."X" untuk menghasilkan tenaga kerja yang potensial dan bermutu. Untuk menjadi karyawan yang potensial dan bermutu, karyawan dituntut berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Perilaku ini disebut dengan perilaku *intra role*. Visi dan misi PT. "X" tidak akan bisa diwujudkan dengan baik dan tepat jika perusahaan hanya mengandalkan kepatuhan para karyawan terhadap *job description* yang telah tercantum dengan jelas. Oleh karena itu dibutuhkan perilaku lain yang tidak tertulis secara formal namun sangat berpengaruh pada keefektifan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra-role*.

Extra-role memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, dkk, 2000). Perilaku ini dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu perilaku individu yang secara

bebas dikehendaki untuk dilakukan (*discretionary*), tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan kumpulan dari perilaku-perilaku tersebut dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas dari fungsi organisasi. *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga individu yang bersangkutan dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999). Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *OCB*. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa adanya anggota-anggota yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy & Xin, 2002).

Menurut Smith, Organ, and Near (1983, *Journal of Applied Psychology*, 68,653-663) perilaku-perilaku *extra-role* yang diukur dalam *OCB* antara lain adalah sebagai berikut, perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, tiba tepat waktu di pagi hari saat bekerja, setelah makan siang dan istirahat, menjadi *volunteers* berkaitan dengan pekerjaan, memberi informasi untuk perkembangan perusahaan, berinisiatif untuk mengorientasi karyawan baru, memberitahu atasan jika tidak masuk kerja, hadir dan berpartisipasi dalam rapat, mengikuti peraturan dan kebijakan perusahaan, serta tidak melanggar serta menghargai hak dan kewajiban sesama rekan kerja.

Menurut wawancara dengan SCM PT.”X” Bandung, sekitar 80% para karyawan bagian distribusi di PT.”X” kurang berinisiatif dalam mengemukakan saran atau masukan untuk pengembangan kualitas perusahaan. Saat diadakan rapat bulanan maupun evaluasi, karyawan cenderung pasif dan tidak aktif dalam memberikan masukan. Sekitar 70 % karyawan berinisiatif untuk memberikan orientasi untuk

karyawan baru tanpa diminta oleh pimpinan, namun orientasi tersebut hanya memberikan penjelasan *job description* secara umum, tidak mendorong karyawan baru untuk belajar dan lebih aktif dalam bekerja.

Masih menurut SCM, sekitar 40 % para karyawan juga seringkali tidak tepat waktu datang bekerja pada pagi hari dan kurang lebih 40% terlambat kembali bekerja setelah makan siang atau istirahat. SCM juga mengungkapkan secara keseluruhan dari karyawan bagian distribusi, hanya sekitar 20 % karyawan akan membantu rekan kerjanya yang mengalami *workload* dan sebanyak 90% karyawan memberitahu atasan jika tidak masuk kerja.

Saat diberlakukan kebijaksanaan baru dan pembaharuan dalam budaya organisasi perusahaan, sekitar 90% karyawan bagian distribusi menunjukkan sikap yang positif dan berusaha untuk beradaptasi dengan kebijaksanaan yang baru tersebut. SCM juga mengungkapkan bahwa hanya sekitar 10% masalah yang timbul di antara karyawannya adalah masalah mengenai pelanggaran hak dan kewajiban.

Menurut wawancara dengan 10 orang karyawan, 60% di antaranya mengungkapkan penumpukan permintaan yang tidak segera diproses akan mempengaruhi ritme kerja mereka. Sehingga karyawan tersebut akan membantu rekan kerja bagian lain jika rekan kerja tersebut mengalami *workload*. Usaha lain yang mereka lakukan adalah mengingatkan rekan kerjanya untuk segera menyelesaikan tugas atau bagian mereka. Sebanyak 40% sisanya mengatakan bahwa mereka tidak terlalu peduli dengan pekerjaan rekan kerjanya yang menumpuk,

karena merasa bahwa hal tersebut bukan bagian dari *job description*nya dan mereka tidak diberi *reward* jika membantu rekan kerjanya yang mengalami *workload*.

Keterlambatan informasi dan kurangnya koordinasi juga tampak terlihat dari pengamatan peneliti. Seperti saat bagian *taking order* yang terlambat kembali bekerja setelah makan siang, akan berdampak keterlambatan informasi ke bagian *delivery*, sehingga akan tertundanya pengantaran produk ke outlet atau toko-toko. Di samping itu kurangnya koordinasi para *supervisor* terhadap *sales operational*, terkadang juga dapat mengganggu proses distribusi produk PT."X". Sehingga keterlambatan pengiriman produk ke tangan outlet dan toko-toko menimbulkan adanya keluhan para pelanggan yang merasa pelayanan dari pihak PT."X" yang kurang memuaskan.

Hal ini membuat SCM melakukan evaluasi berkaitan dengan kinerja karyawan sehari-hari, yang meliputi produktivitas, *performance* kerja maupun yang berkenaan dengan koordinasi, keterlambatan pengiriman barang, dan mengkomunikasikan informasi. Evaluasi ini bertujuan agar SCM selaku pimpinan mengetahui apa saja yang menjadi kendala dan masalah-masalah yang timbul dalam kinerja para karyawannya serta sekaligus segera dapat mencari *problem solving*-nya.

Sebagai distributor minuman ringan area Bandung dan sekitarnya, PT."X" Bandung menghendaki para karyawan menjadi anggota perusahaan yang baik dengan melaksanakan tugas dan *job description* secara efektif. Kerja sama dan koordinasi yang baik merupakan bagian terpenting dalam tugas utama karyawan bagian distribusi PT."X", sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dan tugas-tugas pun dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu OCB dapat

membantu tidak hanya dengan melakukan *job description* yang telah ditetapkan oleh perusahaan, namun jika OCB muncul maka akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari fungsi perusahaan yang telah ada, menguntungkan dan membantu pimpinan mengetahui tingkat komitmen karyawan bagian distribusi ini. Seperti halnya jika bagian *sales* yang telah selesai mengerjakan pekerjaannya, membantu bagian *taking order* dalam menerima pesanan pada saat bagian *taking order* sedang mengalami *workload*. Perilaku seperti ini merupakan perilaku yang melebihi harapan perusahaan dan di luar *job description*. Sehingga proses pendistribusian dapat tetap berjalan dengan tepat waktu dan berjalan dengan baik.

Seperti yang diungkapkan oleh Shore, Barksdale, dan Shore (1995) yaitu pimpinan dapat menggunakan OCB sebagai tanda tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Begitu pula menurut Podsakoff & MacKenzie (1997) konsekuensi dengan adanya OCB adalah meningkatnya efisiensi dari perusahaan dengan cara meningkatkan produktivitas managerial serta kesuksesan diri karyawan sendiri serta meningkatkan efektivitas manager dalam mengatur unit kerjanya. Di samping itu menurut Karrambaya (1990) dengan adanya OCB akan membantu meningkatkan pengkoordinasian aktivitas dalam kelompok kerja.

Berdasarkan fakta di atas, perilaku OCB merupakan perilaku yang penting pada karyawan bagian distribusi PT."X", sehingga dapat mempengaruhi kerja sama yang terjalin antar karyawan bagian distribusi PT."X" di kota Bandung. Oleh karena itu peneliti hendak melakukan penelitian tentang gambaran OCB yang ada di dalam diri karyawan bagian distribusi PT."X" di kota Bandung.

I.2 Identifikasi Masalah

”Bagaimana OCB yang dimiliki oleh karyawan bagian distribusi PT.”X” di kota Bandung”

I.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai OCB pada karyawan bagian distribusi PT.”X” di kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran secara rinci dan mendalam mengenai OCB pada karyawan PT.”X” beserta dimensi-dimensi dari OCB yang dimunculkan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai OCB bagi perkembangan bidang Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang tertarik dengan topik serupa dan dapat mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan OCB.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada kepala HRD di PT."X" untuk dapat dijadikan sebagai umpan balik mengenai OCB sesuai dengan kebutuhan karyawan dan harapan PT."X".
2. Menjadi acuan bagi karyawan PT."X" mengenai gambaran OCB di kalangan karyawan PT."X" untuk mengaplikasikannya pada lingkungan kerja di PT."X".
3. Memberikan informasi kepada manager sebagai pemimpin di bagian distribusi mengenai gambaran OCB karyawan PT."X" bagian distribusi untuk dapat mensosialisasikan OCB serta mengembangkan efektifitas kerja para karyawannya.

1.5 Kerangka Pikir

PT."X" merupakan salah satu perusahaan minuman ringan terbesar dan terkenal di Indonesia bahkan di dunia. Sebagai pelopor minuman ringan, PT."X" mampu bertahan sebagai perusahaan yang terdepan dan terus bersaing dengan perusahaan minuman besar lainnya di dunia. PT."X" di Indonesia memiliki visi sebagai berikut "menjadi produsen minuman yang terbaik di Asia Tenggara". Selain visi, PT."X" di Indonesia memiliki misi yang mengikutinya, sebagai cara untuk mencapai visi yang mengandung nilai-nilai yang diharapkan dapat menjadi tingkah laku sehari-hari para karyawannya. Misi PT."X" adalah "memberikan kesegaran

setiap hari kepada pelanggan dan konsumen kita dengan rasa bangga dan semangat sepanjang hari , setiap hari”.

Visi dan Misi perusahaan tersebut akan tercapai jika para karyawan menerapkan *value* yang mendasari adanya visi dan misi PT.”X”. Karyawan dituntut untuk dapat mengaplikasikan dan melekatkan diri pada *Value* yang dipegang oleh PT.”X”. *Value* PT.”X” adalah sebagai berikut, mengacu kepada *People, Customers, Passion, Innovation, Excellence, dan Citizenship*. Seperti yang telah tercantum pada *Value People*, PT. “X” berkomitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia , menghargai prestasi, dan menikmati apa yang telah karyawan lakukan. *Value Customers* menekankan pada menang untuk pelanggan dan diri sendiri. *Value Passion* menekankan pada semangat untuk bertindak, bertanggung jawab dan sukses. *Value Innovation* menekankan pada selalu mencari cara yang lebih baik. *Value Excellence* menekankan pada senantiasa melakukan pekerjaan yang terbaik, dan *Value Citizenship* yaitu melakukan hal yang benar dari perusahaan, masyarakat dan diri sendiri.

Berdasarkan visi dan misi di atas, harapan PT.”X” di Indonesia tak lepas dari kontribusi sumber daya manusia sebagai penyangga keberlangsungan PT.”X”.Oleh karena itu PT.”X” berupaya memberdayakan sumber daya manusianya semaksimal mungkin sehingga mencapai kinerja yang optimal dan pada akhirnya dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Berbagai pelatihan dan evaluasi menjadi salah satu bentuk kepedulian PT.”X” guna memperbaharui kinerja sumber daya manusianya.

Pada PT."X" bagian distribusi kota Bandung terdapat beberapa bagian yaitu bagian penjualan (*sales operational*), bagian pengantaran (*delivery*), bagian pemesanan (*taking order*), dan keuangan (*book keeper*). Di mana setiap bagian tersebut memiliki *supervisor*, dan *supervisor* akan bertanggung jawab pada *Sales Center Manager (SCM)*, yang merupakan pemimpin karyawan bagian distribusi di PT."X" Bandung. *Job description Sales Operational* adalah melaksanakan aktivitas penjualan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, menawarkan produk kepada toko-toko, dan melakukan pemasangan material *merchandise* produk "X" . *Job description* bagian *taking order* adalah melakukan kunjungan kepada para pelanggan (toko/swalayan), memeriksa persediaan produk "X" dan melakukan survei terhadap perkiraan penjualan sesuai dengan potensi toko. Bagian *delivery* memiliki *job description* yaitu melakukan pengantaran produk "X" dan melakukan pengecekan produk yang diantarkan. Sedangkan bagian *book keeper*, memiliki *job description* membuat pembukuan dan menangani piutang dagang atas penjualan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu perilaku individu yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan (*discretionary*), tidak berkaitan secara langsung dengan sistem imbalan dan kumpulan dari perilaku-perilaku tersebut dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas dari fungsi organisasi. Dalam teori OCB , perilaku tersebut muncul dan berdampak kepada efektifitas organisasi, diantaranya adalah OCB dapat menghasilkan koordinasi secara lintas bidang pekerjaan dalam mencapai keefektifitasan organisasi. Selain itu OCB dapat melihat mana pekerja yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya, dan menghasilkan kinerja

organisasi yang stabil. *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga individu yang bersangkutan dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999). Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa adanya anggota-anggota yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy & Xin, 2002).

Karyawan yang mampu menunjukkan perilaku *OCB*, misalnya jika antar bagian memiliki kesadaran untuk bekerja sama dan melakukan koordinasi dengan baik, serta melakukan perilaku menolong rekan kerja, maka secara tidak langsung akan berdampak pada keefektifitasan perusahaan. Perusahaan akan menerima dampak dari *OCB* jika para karyawan menjalankan kewajibannya dengan baik serta melakukan kerja sama antar karyawan yang terjalin atas dasar saling peduli dan saling menolong. Sehingga unjuk kerja dari masing-masing bagian akan lebih efektif yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja (Organ 2006).

Perilaku *OCB* ini sangat dibutuhkan oleh PT.”X” , karena dapat menunjang kerja sama dan koordinasi para karyawan dalam usaha mencapai target dan harapan yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku *OCB* ini terdiri dari lima dimensi, yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue* (Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter, 1990 dalam Organ, 2006). *Altruism* adalah perilaku karyawan bagian distribusi di PT.”X” yang tidak dipaksakan untuk menolong rekan kerja yang lain dalam menyelesaikan masalah yang relevan dengan tugas kerjanya.

Conscientiousness adalah perilaku yang tidak dipaksakan dari karyawan bagian distribusi PT."X" yang melebihi standar minimum pekerjaannya di perusahaan, yang berhubungan dengan kehadiran, mematuhi peraturan perusahaan, pengambilan waktu luang, dan yang berhubungan dengan kualitas kerja. *Sportmanship* adalah kesediaan untuk mentoleransi keadaan lingkungan kerja atau situasi kerja yang kurang ideal dalam PT."X" tanpa banyak keluhan.

Courtesy adalah perilaku karyawan bagian distribusi PT."X" yang tidak dipaksakan yang bertujuan mencegah timbulnya permasalahan dengan karyawan yang lain maupun terhadap pekerjaannya. *Civic Virtue* adalah perilaku karyawan bagian distribusi PT."X" yang merupakan bagian dari individu yang menunjukkan partisipasi pertanggungjawaban, keterlibatan, atau memperhatikan tentang kehidupan PT."X".

Selain dari lima dimensi OCB di atas, ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi OCB seseorang, yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik pemimpin, karakteristik organisasi, dan karakteristik kelompok. Karakteristik individu meliputi *morale* dan *personality* yang terdapat di dalam diri individu. Organ & Ryan (1995) membuat istilah "*morale*" untuk empat pengukuran attitude yaitu *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment*, and *leader consideration*.

Morale tercermin di dalam sikap kerja seseorang dalam Organisasi. *Leader consideration* saat memberikan *reward* pada seorang karyawan bila dilakukan dengan tepat dan objektif, akan menimbulkan perasaan telah diperlakukan adil (*fairness*), hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*), dan kepuasan kerja dapat

menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan hidup PT. "X" (Allen & Meyer, 1997), dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja karyawan.

Selain itu juga terdapat karakteristik *personality* yang diambil dari kerangka pikir *Big Five* oleh McCrae and Costa (1987) salah satunya adalah *extraversion*. *Extraversion* yang jika skornya tinggi maka perilaku karyawan bagian distribusi PT."X" yang responsive terhadap lingkungan. Artinya, karyawan dengan semangat menjalin relasi dengan orang lain dan dapat memberikan bantuan kepada rekan kerjanya yang membutuhkan pertolongan tanpa diminta terlebih dahulu. Hal ini dapat memunculkan dimensi *altruism*, *sportmanship* dan juga *courtesy*. Sedangkan jika *introvert* maka perilaku karyawan menunjukkan kurang responsive terhadap lingkungan kerja.

Selain karakteristik individu, *OCB* juga dipengaruhi dari karakteristik tugas. Model dan karakteristik tugas seperti *task autonomy*, *task significance*, *task feedback*, *task identity*, *task variety (routinization)*, *task interdependence*, dan *goal interdependence* dapat berpengaruh terhadap *OCB*. Derajat keleluasaan untuk mengatur jadwal, memilih perlengkapan, dan prosedur yang ingin digunakan yang diberikan saat karyawan bagian distribusi PT."X" melakukan suatu tugas (*task autonomy*), dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin puas akan semakin meningkat kemungkinan munculnya *OCB* dimensi *altruism* dan *civic virtue* (Hackman & Lawler, 1971, dalam Organ, 2006).

Sejauh mana derajat kepentingan suatu pekerjaan satu karyawan bagian distribusi PT."X" terhadap terhadap pekerjaan rekan kerjanya (*task significance*); derajat kejelasan pemberian informasi tentang unjuk kerja (*task feedback*). Bagi karyawan bagian ditribusi PT."X" yang mempunyai komitmen untuk menuntaskan pekerjaannya, maka *task feedback* yang diberikan dengan jelas, dapat meningkatkan *job-satisfaction* dan memberikan dampak yang paling cepat, paling tepat, paling menimbulkan motivasi dan evaluasi bagi diri sendiri guna memperbaiki prestasi, serta mempunyai kemungkinan lebih besar untuk memunculkan *OCB* (Organ & Ryan, 1995).

Derajat kejelasan identitas setiap langkah saat tugas diberikan pada karyawan bagian distribusi PT."X" dan perkiraan hasil yang akan dilihatnya (*task identity*); dan derajat sejauh mana suatu pekerjaan di bagian distibusi PT."X" memerlukan variasi dari aktifitas kerja (*task variety*) akan mempengaruhi *OCB* melalui persepsi atas arti dari pekerjaan itu bagi karyawan bagian distribusi PT."X" (Hackman & Oldham, 1976 dalam Organ, 2006). Suatu tugas yang tinggi dalam variasi, identitas dan signifikansi akan dipersepsi lebih bernilai dan berarti daripada tugas yang rutin, rendah signifikansi dan rendah kejelasan identitas. Sebagai akibat dari persepsi tersebut individu akan lebih puas dan termotivasi untuk mengerahkan energi dan usaha, yang mungkin diwujudkan dalam bentuk *OCB*.

Karakteristik tugas berikutnya adalah keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan, dan dukungan dari rekan-rekan kerja di bagian distribusi PT."X" yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana (*task*

interdependence), sehingga akan meningkatkan norma sosial dalam hal bekerja sama, perilaku membantu dan sensitivitas terhadap kebutuhan orang lain (Smith et al, 1983). Derajat di mana para karyawan bagian distribusi PT."X" yang saling bertukar informasi dengan tepat waktu dan saling mendukung akan membuat pekerjaannya dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu (*Goal interdependence*). Begitu pula di dalam kelompok kerjanya, mereka juga saling memberikan umpan balik agar tujuan kerja mereka tercapai (Van der Vegt, Van de Vliert, & Oosterhof 2003, p.717 dalam Organ 2006).

Karakteristik pemimpin juga dapat mempengaruhi OCB seseorang. Pemimpin yang mengutamakan tugas akan berbeda dengan yang berorientasi pada hubungan. (Stephen Robbins, dalam Perilaku Organisasi 2006, p.437). Jika SCM berorientasi pada hubungan yang berkualitas tinggi dengan karyawannya, seperti mengembangkan *mutual trust*, *support*, dan *loyalty*, maka karyawan bagian distribusi akan termotivasi untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan – rekan kerjanya. Namun jika berorientasi pada tugas, maka SCM akan lebih mementingkan pada aspek teknis atau tugas tertentu dan menjadikan karyawan sebagai alat untuk mencapai hasil akhir.

Karakteristik kelompok juga memiliki pengaruh terhadap OCB. Ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi OCB, diantaranya adalah *group cohesiveness* dan *group potency* (Guzo, Yost, Campbell, and Shea, 1993, dalam Organ 2006). *Group cohesiveness* adalah keterikatan antara karyawan yang satu dengan karyawan lain dan ketertarikan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut

Seorang karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat dengan karyawan lain akan memiliki kegairahan untuk saling membantu. *Group potency* adalah *collective belief* dari suatu kelompok kerja per area pendistribusian bahwa kelompok kerja tersebut dapat menjadi efektif ditunjukkan dengan bahu-membahu bekerja di dalam suatu tim.

Karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap OCB seseorang. Organisasi yang terlalu formal (di mana semua pekerjaan diatur dalam peraturan kerja) dan terkesan tidak fleksibel, akan menurunkan OCB karena peraturan kerja yang tidak fleksibel akan menutup kemungkinan seseorang untuk melakukan inisiatif untuk membantu orang lain. Sebaliknya, apabila organisasi yang menekankan dukungan diantara anggotanya maka akan menimbulkan rasa saling percaya antar satu anggota dengan yang lain dan timbul perilaku saling menolong (Hall, 1991).

Dalam hal ini, PT."X" bagian distribusi merupakan organisasi profit di mana setiap karyawan telah memiliki *job description*nya masing-masing dan terikat terhadap segala peraturan dan kebijakan perusahaan. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan adanya OCB di dalam diri karyawan PT."X" bagian distribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

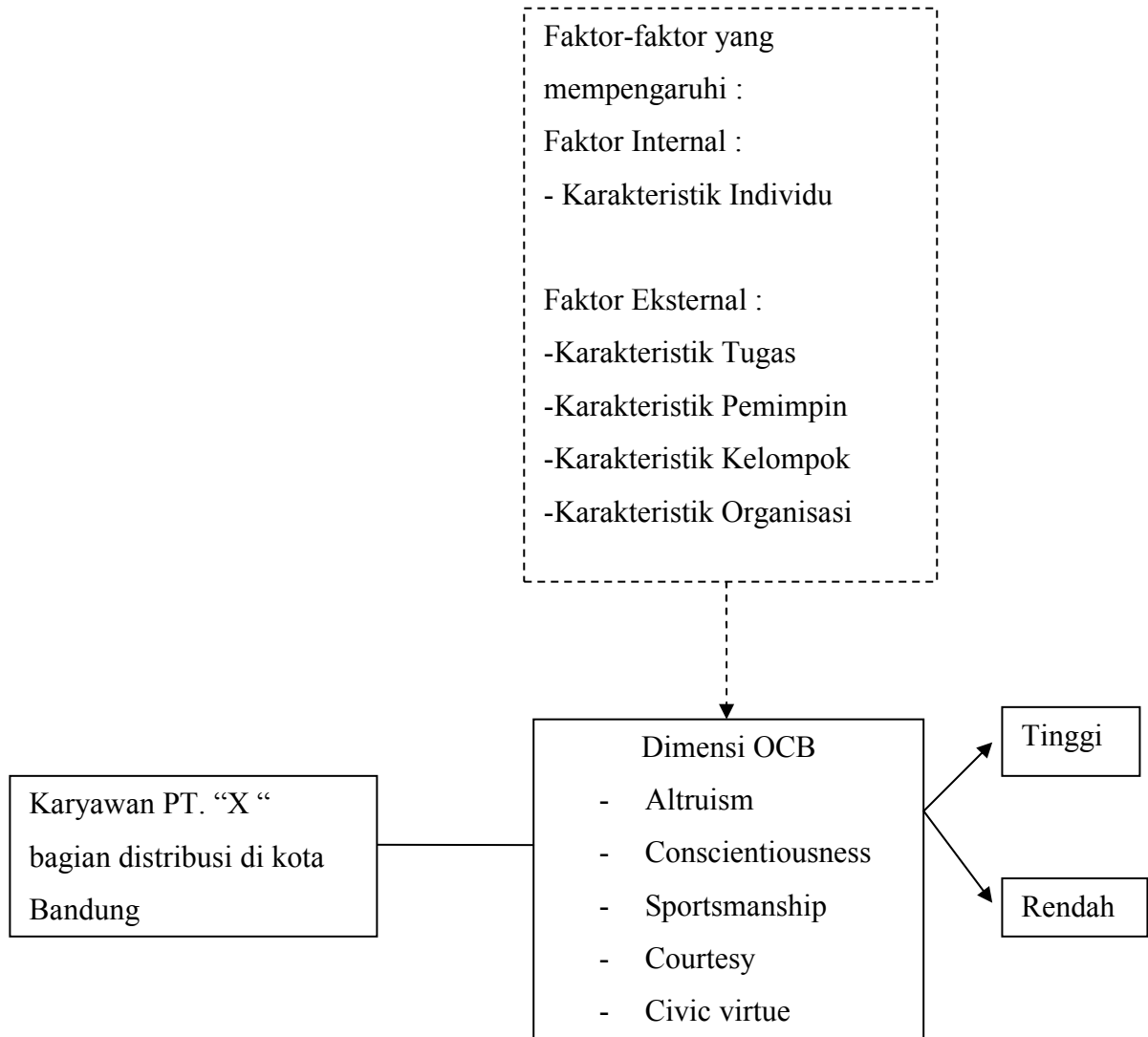
Apabila setiap karyawan bagian distribusi PT."X" skor *Altruism*-nya tinggi, maka mereka akan saling tolong-menolong dalam mengerjakan tugas dan hal ini akan berdampak pada pencapaian target maupun dalam penyelesaian tugas. Sebaliknya, apabila skor *Altruism* rendah, maka setiap karyawan tidak menunjukkan kepedulian terhadap tugas-tugas dari rekan sekerjanya di satu bagian maupun bagian lain. Jika skor *Conscientiousness* karyawan bagian distribusi PT."X" tinggi, maka karyawan

akan mematuhi peraturan perusahaan dan akan hadir lebih awal dari waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Sebaliknya jika skor *Conscientiousness* karyawan rendah, maka setiap karyawan akan sering melanggar peraturan perusahaan dan akan sering terlambat masuk kerja.

Sedangkan jika karyawan bagian distribusi PT."X" memiliki skor *Sportmanship* tinggi, maka akan menunjukkan perilaku tidak mengeluh dengan keadaan lingkungan kerja yang kurang ideal. Sebaliknya jika skor *Sportmanship* rendah, maka karyawan akan menunjukkan perilaku mengeluh dengan keadaan lingkungan kerja yang kurang ideal. Apabila karyawan bagian distribusi PT."X" memiliki skor *Courtesy* tinggi, maka mereka akan mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja lain. Sebaliknya jika skornya rendah, maka karyawan akan membiarkan timbulnya masalah-masalah yang berhubungan dengan rekan kerja.

Jika karyawan bagian distribusi PT."X" memiliki skor *Civic Virtue*, maka akan menunjukkan keterlibatan dan kepeduliannya pada keberlangsungan hidup PT."X". Sebaliknya jika skor *Civic Virtue* rendah, maka karyawan akan kurang peduli dan tidak banyak terlibat dengan kegiatan yang diadakan oleh PT."X". Atas dasar pemikiran tersebut peneliti tertarik untuk melihat gambaran OCB yang tertuang dalam lima dimensi di atas pada diri karyawan PT."X" bagian distribusi di kota Bandung.

Berikut adalah bagan kerangka pikir :



Baganl 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

- a. Setiap karyawan PT. "X" bagian distribusi memiliki OCB, namun OCB dalam diri setiap karyawan PT. "X" bagian distribusi berbeda-beda.
- b. OCB terdiri dari 5 dimensi yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*.
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin.