

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 1990-an mulai terjadi perubahan besar-besaran dalam bidang sosial-politik, dan ekonomi baik di Eropa maupun di Asia. Dunia terasa menjadi lebih kecil dan dengan mudah dapat dijangkau dengan peralatan modern. Dalam era globalisasi ini, pemberitaan lintas dunia bahkan menjadi lebih cepat sehingga perkembangan tentang produk, komunikasi, trend, nilai dan inovasi berlanjut pada munculnya perubahan gaya hidup.

Perkembangan yang pesat juga terjadi pada perkembangan perusahaan *provider* telekomunikasi di Indonesia. Kini banyak bermunculan perusahaan-perusahaan *provider* baru yang menawarkan berbagai macam produk untuk menarik pelanggan baik dari *provider* GSM maupun CDMA. Tidak heran dengan persaingan yang ketat ini, berbagai macam cara dilakukan oleh masing-masing perusahaan *provider* untuk menawarkan produk dan fasilitas unggulannya, seperti tarif yang murah saat bertelpon atau bersms, gratis menelpon.

Kemunculan berbagai macam *provider*, membuat pelanggan menjadi semakin kritis dalam memilih *provider*. Kenyataan ini merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan *provider* telekomunikasi untuk menarik bahkan mempertahankan pelanggannya. Demikian pula PT. "X", yang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoCom*) serta

penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi lengkap yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya PT. “X” menyediakan jasa telepon rumah, namun saat ini telah mengalami perkembangan dan mengalami berbagai kemajuan produk (www.telkom.co.id). Menurut Direktur Utama PT. “X” sekaligus komisaris utama “X”sel— Rinaldi Firmansyah pada bulan Mei 2008, “Sampai saat ini perusahaan masih menguasai pasar, namun mesti diakui pula bahwa operator lain terus lincah bergerak menggerogoti dominasi *market share* yang selama ini kita genggam. Pendapatan dan raihan laba tidak menunjukkan pendapatan yang pesat” (portal.telkom.co.id).

Saat ini PT. “X” menjadi model korporasi terbaik Indonesia. Hal ini sejalan dengan visi PT. “X” untuk menjadi perusahaan terkemuka di kawasan regional, maka berbagai upaya telah dilakukan untuk tetap unggul dan memimpin pada seluruh produk dan layanan. Selama tahun 2006 PT. “X” telah menerima pelbagai penghargaan, diantaranya *The Best of Performance Excellence Achievement, Asia’s Best Companies 2006 Award* dari Majalah Finance Asia. Prestasi-prestasi yang telah diperoleh, tidak terlepas dari pengelolaan bisnisnya melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis (www.telkom-indonesia.com).

Melihat kondisi persaingan yang sangat ketat dengan melalui kehadiran para kompetitor, maka segenap komponen perusahaan PT. “X” termasuk karyawan diharapkan memiliki kesadaran dan pengertian untuk mendukung visi

perusahaan. Selain itu PT. “X” juga mengharapkan komitmen dari seluruh karyawan untuk mendukung aktivitas perusahaan dalam memenangkan persaingan, yaitu dengan meraih jumlah pelanggan dan pendapatan semaksimal mungkin. Oleh karena itu diharapkan kesediaan seluruh karyawan untuk dapat berkontribusi lebih dari apa yang tertuang dalam *job description*nya (Buku Panduan Untuk Karyawan Divre III, 2006).

Sebagai upaya mencapai kinerja yang setinggi-tingginya, karyawan dituntut menampilkan perilaku yang sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu terdapat deskripsi formal tentang *job description* dan aturan perusahaan tentang perilaku yang harus dilakukan atau dikerjakan, perilaku ini disebut sebagai perilaku *intra-role*. Namun kenyataannya seringkali karyawan tidak cukup hanya melakukan apa yang sesuai dengan *job description*nya saja, tetapi juga dibutuhkan perilaku lain yang tidak tertulis secara formal namun sangat berpengaruh pada keefektifan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra-role*. Perilakunya seperti menjadi *marketer* produk-produk perusahaan, membantu dan bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh banyak bekerja. Apalagi saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja karyawan, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* saja tetapi juga perilaku *extra-role*, karena perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, dkk, 2000).

Perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak tertera dalam *job description* karena

berkaitan dengan peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Perilaku ini dalam organisasi juga dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai *good citizens* (Sloat, 1999 dalam Wijaya, 2002). *Good citizens* (karyawan yang baik) cenderung menampilkan *OCB* ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai *good citizens* (Markoczy dan Xin 2002:1).

Menurut General Manager Kandatel PT. "X" di Cianjur, kini PT. "X" jika diibaratkan kapal, sedang terkena badai dimana PT. "X" mengalami penurunan pendapatan yang sangat tajam setiap tahunnya. Selama 3 tahun terakhir grafik pendapatan PT. "X" di Cianjur turun terus, dengan data sebagai berikut: pendapatan tahun 2005 sebesar 81,18 Milyar, tahun 2006 sebesar 77,35 Milyar, tahun 2007 sebesar 68,67 Milyar. Oleh karena hal itu diperlukan tim yang solid dan kompak untuk mencapai target, karyawan harus lebih kompak dan tetap semangat dalam mencapai target perusahaan (www.portal.divre3.telkom.co.id). Berdasarkan hasil wawancara dengan GM PT. "X" di Cianjur, saat ini karyawan tidak mempunyai masalah dalam melakukan tugasnya masing-masing, namun jika menyangkut dengan pekerjaan di luar *job description* karyawan menjadi banyak mengeluh. Sebagai contoh untuk menjadi *marketer* produk-produk PT. "X", memerlukan kesadaran bahwa menjadi *marketer* memang tidak terdeskripsi secara formal dalam *job description* masing-masing karyawan, namun apabila setiap karyawan mau menjadi *marketer*, saling membantu dan bekerja sama maka target

perusahaan akan tercapai dengan mudah dan pendapatan perusahaan tidak akan terus menurun. Kesulitan yang dihadapi saat ini ialah tidak semua karyawan mempunyai kesadaran untuk membantu kondisi perusahaan, para karyawan hanya mau melakukan tugas yang sesuai dengan *job description*nya. Padahal perusahaan secara nyata mengharapkan kontribusi lebih dari apa yang tertuang dalam *job description*. Oleh karena itu dibutuhkan adanya saling tolong-menolong dan kerjasama antar karyawan agar dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

PT. "X" menempatkan sumber daya manusia sebagai tumpuan utama untuk mempertahankan keunggulan di dunia usaha yang penuh dengan persaingan (www.telkom.co.id). Untuk menunjang agar perusahaan lebih cepat bergerak sejalan dengan kenyataan bahwa mekanisme pelayanan semakin dipadati oleh kompetitor, maka karyawan-karyawan yang dianggap sebagai anggota dapat menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Sebagai contoh seluruh karyawan PT. "X" diharapkan dapat meningkatkan kerjasama dan saling tolong-menolong antar rekan kerja sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Akan menguntungkan sekali jika diketahui tingkat *OCB* karyawan sehingga tugas-tugas pimpinan juga akan menjadi lebih ringan, karena jika terdapat karyawan-karyawan dengan *OCB* tinggi, konsekuensinya adalah akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan kesuksesan diri karyawan sendiri. DeNisi, Cafferty dan Meglino (1984) menyatakan bahwa pimpinan memberikan perhatian yang lebih terhadap perilaku nyata bawahan daripada perilaku yang tidak nyata. *OCB* dipahami sebagai bentuk nyata kontribusi karyawan, dan tidak semua orang melakukan hal ini. Alasan ini cukup

menjelaskan mengapa perilaku *OCB* merupakan perilaku yang penting dalam perusahaan.

OCB lebih berkaitan dengan manifestasi karyawan sebagai makhluk sosial. *OCB* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan memberikan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina, 2003). Indikator perilaku *OCB* meliputi membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir atau kelebihan pekerjaan, kesediaan untuk menolong rekan kerja yang mempunyai masalah dengan pekerjaan, tidak mengambil waktu ekstra saat jam istirahat, datang ke kantor tepat waktu, dapat mentoleransi terhadap situasi yang kurang ideal dalam perusahaan tanpa banyak mengeluh, dan lain-lain (Organ, 2006).

Melalui hasil wawancara kepada 10 orang karyawan diperoleh hasil bahwa 6 karyawan (60%) mengatakan keberatan untuk menjadi *marketer* bagi produk-produk perusahaan, karena dirasakan sebagai hal yang sulit dilakukan. Karyawan tersebut merasa pekerjaan masing-masing saja sudah tergolong sibuk dan merepotkan, apabila ditambah dengan menjadi *marketer* maka pekerjaan akan semakin bertambah banyak, apalagi menjadi *marketer* bukanlah tugas utama mereka sebagai karyawan. Para karyawan menyadari bahwa dengan menjadi *marketer* memang dapat membantu kondisi perusahaan ditengah persaingan ketat dengan berbagai kompetitor, namun karyawan merasa kesulitan jika harus menjadi seorang *marketer* juga.

Selain itu dari 10 orang karyawan, 8 karyawan (80%) mengatakan mereka mengeluh oleh adanya rapat-rapat yang dilaksanakan di luar jam kerja, misalnya rapat pada pukul 17.00 hingga malam hari. Karyawan tersebut merasa keberatan dengan rapat sesudah jam kerja walaupun rapat tersebut penting bagi perusahaan, karena menurut karyawan tersebut waktu setelah jam kerja adalah waktu istirahat bagi setiap karyawan setelah seharian bekerja. Menurut karyawan tersebut akan lebih efektif apabila rapat diadakan pada saat jam kerja sehingga tidak mengganggu waktu istirahat setiap karyawan.

Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan juga didapat hasil bahwa 5 karyawan (50%) mengatakan bahwa karyawan tersebut bersedia untuk membantu rekan kerja yang mempunyai masalah dengan pekerjaannya. Jika ada rekan kerja yang kesulitan dalam mengoperasikan program komputer tertentu, maka karyawan tersebut bersedia untuk membantu menjelaskan cara pengoperasian program komputer tersebut. Kemudian jika ada rekan kerja yang berhalangan hadir, biasanya karyawan tersebut akan membantu pekerjaan rekannya selama pekerjaan tersebut “dikuasai”, apalagi jika pekerjaan tersebut harus segera diselesaikan atau *deadline*. Hal ini karyawan tersebut dilakukan apabila karyawan telah terlebih dahulu menyelesaikan tugasnya masing-masing.

Selain itu 3 karyawan (30%) mengatakan bahwa mereka menyadari pekerjaan yang mereka lakukan mempengaruhi kelancaran pekerjaan rekannya yang lain, sehingga berusaha menyelesaikannya tepat waktu. Karyawan tersebut merasa jika pekerjaan lebih cepat diselesaikan akan lebih baik dibanding menunda pekerjaan, sehingga terkadang karyawan rela datang ke kantor untuk bekerja

lembur pada hari sabtu. Hal ini juga dilakukan karyawan tersebut jika ada pekerjaan yang belum selesai dan pekerjaan tersebut harus segera diselesaikan.

Sedangkan 2 karyawan (20%) mengatakan jam mulai istirahat kerja adalah pukul 12.00-13.00, namun mereka mengambil jatah waktu istirahat lebih daripada yang semestinya. Biasanya hal tersebut akibat terlalu lama pergi makan siang atau terlalu asyik mengobrol bersama rekan kerja. Karyawan menyadari bahwa hal tersebut adalah salah, namun yang terpenting adalah dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Melihat fakta diatas, menarik peneliti untuk melakukan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang ada dalam diri karyawan PT. “X” di Cianjur.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana derajat *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan PT. “X” di Cianjur

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

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

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai derajat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. “X” di Cianjur mengenai dimensi apa yang dominan, serta kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberi informasi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Penelitian ini dapat menjadi referensi dan pendorong bagi peneliti lain yang akan meneliti lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada karyawan mengenai gambaran *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki, yang selanjutnya akan digunakan untuk mengembangkan diri agar dapat terus meningkatkan efektifitas perusahaan.

2. Memberikan informasi kepada bagian HRD untuk dapat mengadakan pelatihan-pelatihan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. “X” merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Sebagai perusahaan terbesar PT. “X” mempunyai visi sebagai berikut “*Menjadi divisi regional yang paling bernilai dan paling menarik di Asia dalam peran sebagai penyedia jaringan dan layanan informasi dan komunikasi.*” Selain visi diatas, PT. “X” juga memiliki misi “*Menyediakan layanan tuntas di satu titik layanan dengan kualitas yang ekselen dan harga yang bersaing, dan melakukan pengelolaan bisnis melalui praktek-praktek operasional yang terbaik, keunggulan daya saing, memanfaatkan seluruh elemen-elemen yang dimiliki.*” (Buku Panduan Untuk Karyawan Divre III, 2006)

Dari penjabaran visi dan misi di atas dapat disimpulkan bahwa adanya harapan perusahaan untuk selalu menjadi yang utama dalam hal menyediakan solusi telekomunikasi di Indonesia. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki oleh PT. “X”. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut PT. “X” mengharapkan kesediaan seluruh karyawan untuk dapat berkontribusi lebih dari paparan yang tertuang dalam *job descriptionnya*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang bebas yang didasari inisiatif sendiri dan tidak dipaksakan, tidak tertulis dalam *job descriptionnya*, tidak berkaitan langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* namun jika perilaku tersebut dilakukan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi. Dalam *OCB* dapat melihat mana karyawan yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya, dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006).

Indikator perilaku karyawan yang menunjukkan *OCB* nampak dalam bentuk datang ke kantor tepat pada waktunya, enggan mengambil waktu ekstra saat jam istirahat, dapat mentolerir iklim kerja, menolong rekan kerja yang mempunyai masalah dalam pekerjaan. Apabila karyawan memiliki kecenderungan tinggi untuk berperilaku *OCB*, maka pekerjaan cenderung dapat diselesaikan tepat waktu yang pada akhirnya secara tidak langsung akan meningkatkan efektifitas perusahaan.

Perilaku *OCB* sangat dibutuhkan oleh PT. "X", karena dapat menunjang kinerja karyawan dalam usaha pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku *OCB* ini terdiri atas lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990 dalam Organ, 2006).

Dimensi *altruism* adalah perilaku karyawan membantu atau menolong rekan kerja lain yang membutuhkan bantuan tanpa adanya paksaan atau kewajiban yang berkaitan dengan tugas-tugasnya sebagai karyawan PT. "X". Sebagai contoh, terdapat karyawan yang kurang mengerti dan mengalami

kesulitan akan pengoperasian suatu program komputer, tanpa diminta oleh pimpinannya rekan kerja lain yang sudah mengerti pengoperasian program tersebut berinisiatif untuk membantu karyawan yang mengalami kesulitan dengan memberikan penjelasan mengenai program tersebut. Dimensi *conscientiousness* adalah perilaku dari karyawan yang melebihi standar minimum pekerjaannya sehingga berdampak menguntungkan organisasi. Contohnya, karyawan yang belum menyelesaikan tugasnya rela untuk bekerja lembur agar tugasnya cepat selesai.

Selain itu dimensi *sportsmanship* merujuk pada kemauan mentoleransi terhadap keadaan lingkungan atau situasi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh. Misalnya jika ada rapat yang dilaksanakan diluar jam kerja maka pegawai mengikuti rapat dengan sungguh-sungguh, berpartisipasi aktif dan tidak banyak mengeluh terhadap rapat tersebut. Dimensi *courtesy* adalah perilaku karyawan yang mencegah timbulnya permasalahan dengan rekan kerja lain maupun terhadap pekerjaannya. Contohnya, karyawan yang membantu mencari solusi masalah pekerjaan rekannya. Terakhir dimensi *civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan keterlibatan dan kepedulian karyawan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Misalnya karyawan menghadiri rapat karena merasa bahwa rapat adalah suatu hal yang penting, bukan karena takut akan pimpinannya.

Karyawan yang mempunyai derajat *OCB* tinggi adalah karyawan yang bersedia berkontribusi lebih dari apa yang tertuang dalam *job description*nya, bekerja maksimal dan tidak mengharapkan imbalan dari perusahaan atas

perilakunya. Dimana karyawan melakukan tindakan yang sifatnya membantu perusahaan seperti menyumbangkan ide untuk kemajuan perusahaan, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, membantu rekan kerja yang mengalami masalah dalam pekerjaannya. Jika karyawan akan saling tolong-menolong dalam mengerjakan suatu pekerjaan maka akan berdampak pada pencapaian target perusahaan maupun dalam menyelesaikan tugas dan tentu saja meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan ditengah persaingan ketat antar *provider*.

Apabila karyawan mempunyai derajat *OCB* rendah, karyawan hanya akan bekerja tanpa melebihi standar minimum. Dimana karyawan hanya akan terfokus dan bekerja sesuai dengan *job descriptionnya* masing-masing saja, enggan memberikan kontribusi yang lebih. Contohnya seperti enggan datang lembur walaupun pekerjaan menumpuk dan sudah mendekati *deadline*, kurang mencari tahu tentang informasi-informasi perkembangan perusahaan, datang terlambat ke kantor. Pada akhirnya karyawan hanya bekerja secara minimum atau seadanya sehingga akan mengurangi efektifitas perusahaan untuk menghadapi kompetitor.

Adapun variasi tinggi rendahnya derajat *OCB* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan, diantaranya adalah karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu meliputi *morale* dan kepribadian. *Morale* terdiri dari aspek-aspek *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment* dan *leader consideration*. *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 organisasi (Allen & Meyer, 1997), dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja karyawan. *Morale* yang positif terhadap pekerjaannya, membuat karyawan ingin terus melakukan sesuatu yang dapat membantu perusahaan sehingga kemungkinan karyawan untuk melakukan *OCB* juga semakin besar. *Morale* merupakan sumber motivasi seseorang untuk memunculkan *OCB*.

Kaitan antara *OCB* dan *Personality*, diuraikan menurut kerangka besar *The Big Five Factor* oleh Mc. Crae dan Costa (1987 dalam Organ, 2006). Faktor pertama adalah *Agreeableness*, berupa kepribadian yang bersahabat, disenangi oleh orang, dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan yang mempunyai skor *agreeableness* tinggi, akan menawarkan bantuan pada rekan kerja yang terlihat membutuhkan bantuan. Faktor ini berhubungan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportmanship* dari *OCB*. Faktor kedua adalah *conscientiousness*, meliputi sifat dapat diandalkan, terencana, disiplin diri, dan ketekunan. Karyawan yang memiliki *conscientiousness* tinggi akan menampilkan perilaku dari dimensi *civic virtue*, seperti memiliki ketepatan waktu, riwayat absensi yang baik dan selalu menaati peraturan.

Faktor ketiga yaitu *neuroticism*, karyawan yang mempunyai emosi labil akan terpaku pada masalahnya sendiri, sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain. Faktor keempat yaitu *extraversion*, karyawan yang mempunyai *extraversion* tinggi, karyawan akan mempunyai semangat dan keinginan menjalin relasi dengan rekan kerja lain. *Extraversion* dapat

memunculkan dimensi *altruism, sportmanship dan juga courtesy*. Faktor kelima yaitu *openness to experience*, pada karyawan yang memiliki *trait* ini, maka rasa ingin tahunya akan hal-hal yang baru, dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungannya (Organ, 2006).

OCB juga dipengaruhi oleh karakteristik tugas, meliputi *task autonomy, task significance, task feedback, task identity, task variety (routinization), task interdependence, goal interdependence*, dan kepuasan terhadap tugas. Dikatakan *task autonomy* dapat memunculkan rasa memiliki dan tanggung jawab individu terhadap hasil kerjanya, sehingga dapat meningkatkan kemauan untuk melakukan apa saja (termasuk *OCB*) untuk menyelesaikan tugasnya. Semakin karyawan puas maka semakin meningkat kemungkinan munculnya *OCB* dimensi *altruism* dan *civic virtue* (Hackman dan Lawler, 1971, dalam Organ 2006:109).

Griffin memberikan definisi mengenai *task identity, task variety, dan task significance*. *Task identity* adalah nilai yang dimiliki suatu pekerjaan menyangkut penyelesaian secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya. *Task variety* adalah nilai dari suatu pekerjaan yang menyangkut variasi dari aktifitas kerja dan melibatkan beberapa kemampuan dari pekerja. *Task significance* adalah nilai pekerjaan yang menyangkut dampak penting suatu pekerjaan berhubungan dengan rekan sekerja atau di luar organisasi (Griffin, 1982, dalam Organ, 2006 : 109). Tugas yang memiliki karakter *identity, variety, significance* yang tinggi dipersepsikan oleh individu sebagai tugas yang lebih bernilai dan layak untuk dikerjakan dibandingkan dengan tugas yang memiliki karakteristik rutinitas yang tinggi,

significance rendah, dan *identity* yang rendah. Individu akan lebih merasakan kepuasan dan termotivasi untuk mengerahkan energinya, tentunya juga dalam hal *OCB*. *Task identity*, *variety (routinization)* dan *task significance* dapat mempengaruhi *OCB* dengan meningkatkan persepsi dari karyawan dalam memaknai tugasnya (Hackman dan Oldham, 1976, dalam Organ 2006:109).

Task interdependence adalah keterkaitan antara tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan, dan dukungan dari rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana, dimana setiap karyawan akan saling bergantung dengan rekan kerjanya yang lain. *Goal interdependence* adalah tingkatan karyawan percaya bahwa karyawan tersebut telah memberikan atau menyediakan tujuan kelompok dengan melakukan umpan balik dalam kelompok. Contohnya para karyawan saling bertukar informasi dengan tepat dan saling mendukung akan membuat pekerjaannya dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Begitu pula dalam kinerja kelompok kerjanya, karyawan tersebut saling memberikan umpan balik agar tujuan kerja mereka tercapai.

Kerr dan Jermier (1978) mendefinisikan kepuasan terhadap tugas adalah kemampuan dari suatu tugas untuk menciptakan kepuasan dan menggugah keterlibatan dari karyawan. Karyawan yang merasakan keterlibatan terhadap tugasnya, akan terus termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Menurut Organ (2006) ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi *OCB*, diantaranya adalah *group cohesiveness*, *Team Member Exchange (TMX)*, *group potency* dan *perceived team support*. *Group cohesiveness*

adalah keterkaitan antara karyawan dengan rekan kerja lain dan ketertarikan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (Organ, 2006:117). Seorang karyawan yang memiliki ketertarikan yang kuat dengan rekan kerja akan memiliki kegairahan untuk saling membantu. Kedua *Team Member Exchange (TMX)*, yaitu proses hubungan timbal balik dalam kelompok. Kelompok dengan *TMX* rendah mempunyai hubungan searah yang hanya seperlunya, terbatas sekedar untuk penyelesaian tugas saja. Sedangkan untuk *TMX* tinggi mempunyai hubungan yang timbal balik tidak hanya terbatas pada pekerjaan. Ketiga adalah *Group potency* yaitu kolektif *belief* dari suatu kelompok bahwa kelompok dapat menjadi efektif (Guzzo, Yost, Campbell and Shea, 1993, dalam Organ, 2006). Usaha untuk menjadikan kelompok efektif ditunjukkan dengan bersama-sama, bahu-membahu bekerja dalam satu tim. Usaha ini akan meningkatkan *OCB* di dalam kelompok. Terakhir *perceived team support*, yaitu derajat keyakinan karyawan sampai sejauh mana kelompok mendukungnya, dengan cara menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya. Semakin karyawan menerima dukungan dari rekan kerja lainnya, maka semakin cenderung untuk memperlihatkan perilaku serupa dengan rekan kerjanya tersebut.

Selain itu menurut Organ (2006) ada beberapa karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi *OCB* diantaranya adalah *organizational formalization and inflexibility*, *perceived organizational support*, *distance between employee and others in organization* dan *organizational constraints*. *Organizational formalization and inflexibility*, dapat menghambat *OCB* tetapi dapat pula memicu *OCB*. Jika perusahaan formal dan terkesan tidak fleksibel akan menurunkan *OCB*,

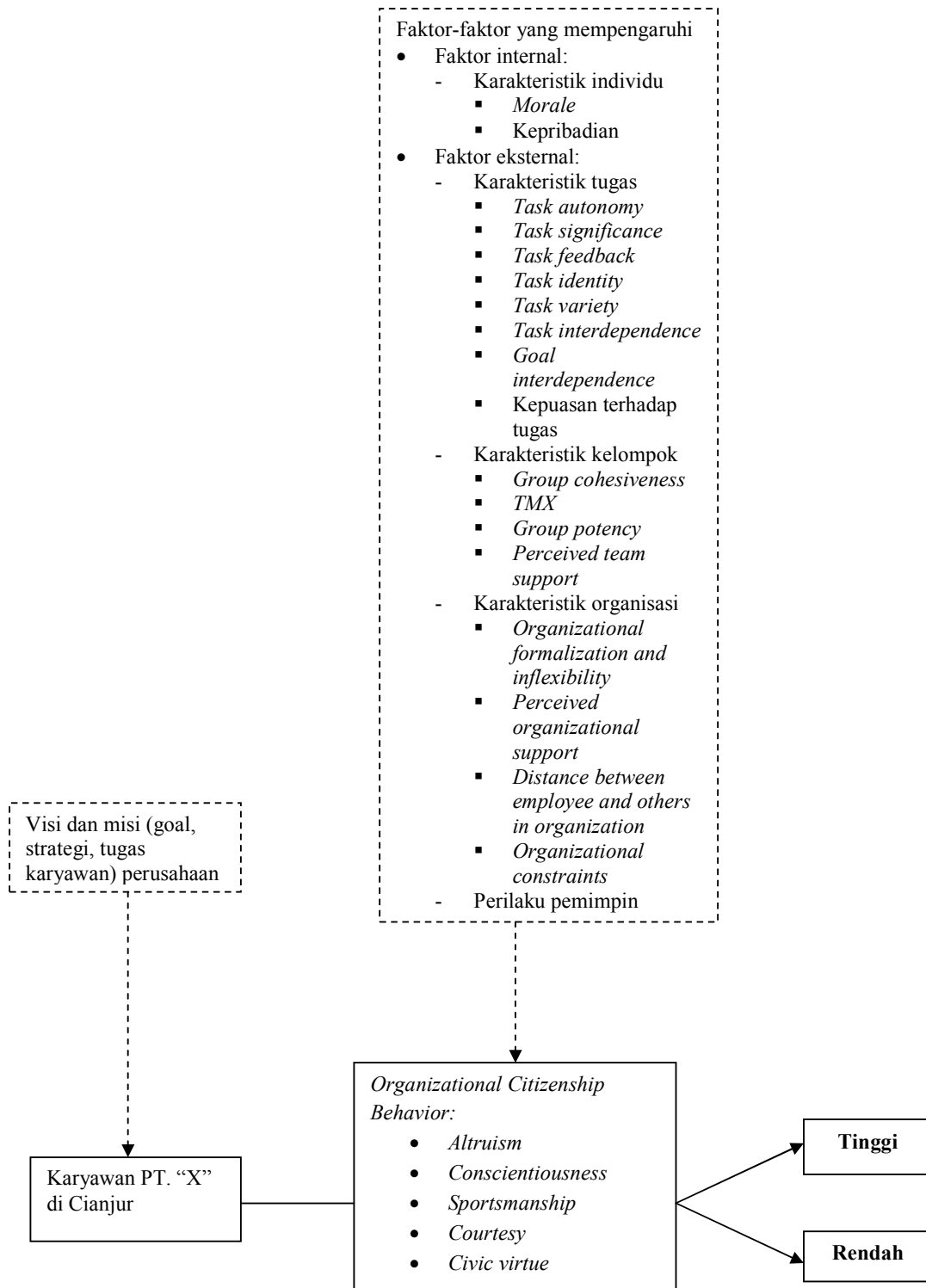
karena peraturan kerja yang tidak fleksibel akan menutup kemungkinan karyawan melakukan inisiatif untuk membantu rekan kerja, dimana setiap karyawan sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yang diatur secara ketat. Sebaliknya, apabila organisasi menekankan dukungan diantara karyawannya, maka akan menimbulkan rasa saling percaya antar karyawan, dan akan timbul perilaku saling menolong. Kedua adalah *perceived organizational support*, sejauh mana karyawan tersebut mempersepsi dukungan perusahaan terhadap dirinya, persepsi ini akan menimbulkan tindakan balasan sejauh mana karyawan tersebut peduli terhadap kelangsungan perusahaan.

Faktor lainnya adalah *distance between employee and others in organization*, sejauh mana hubungan antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini akan mempengaruhi karyawan dalam memunculkan *OCB*, karyawan yang dekat dengan pimpinannya akan mempunyai kesempatan dan motivasi lebih untuk menampilkan *OCB*. Selain itu juga terdapat faktor *organizational constraints*, yang dimaksud disini adalah hambatan dari organisasi, artinya keadaan yang membuat karyawan menjadi lebih sulit untuk menampilkan performa kerjanya (Jex et al, 2003). Hambatan itu dapat berupa kurangnya peralatan, pengadaan, dukungan keuangan dan pelatihan. Hambatan yang sama dapat menimbulkan reaksi karyawan yang berbeda, tergantung dari bagaimana *affective commitment* mereka pada perusahaan. Pada karyawan yang mempunyai komitmen rendah, saat ada hambatan karyawan akan fokus pada *in-role behavior* saja. sebaliknya pada karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, disaat terdapat hambatan karyawan

akan saling membantu dan mengutamakan kepentingan orang lain guna tercapainya tujuan perusahaan.

Karakteristik pemimpin juga berkaitan dengan *OCB*. Pemimpin bertindak sebagai model bagi karyawan lain. Apabila pemimpinnya menunjukkan perilaku menolong kepada bawahannya, maka para pengurus yang dipimpinnya akan mengikuti perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Pemimpin yang mempunyai hubungan yang berkualitas tinggi dengan anggotanya, seperti mengembangkan *mutual trust*, *support*, dan *loyalty*, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan kerja lainnya. (Organ, 2006 : 104)

Atas dasar pemikiran tersebut peneliti tertarik untuk melihat gambaran *OCB* pada karyawan PT. "X" di Cianjur.



Bagan 1.1

1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap karyawan PT. "X" di Cianjur memiliki *OCB* yang berbeda-beda.
2. *OCB* setiap karyawan PT. "X" di Cianjur terdiri dari dimensi-dimensi, antara lain *altruism, concientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*.
3. Karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin mempengaruhi *OCB* dalam setiap diri karyawan.