

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perkembangan perusahaan *provider* telekomunikasi berkembang sangat pesat. Banyak bermunculan perusahaan-perusahaan *provider* baru yang menawarkan berbagai macam produk untuk menarik pelanggan baik dari *provider* GSM juga CDMA. Hal ini menyebabkan persaingan di dunia *provider* telekomunikasi ini menjadi sangat tinggi sehingga bermunculan di iklan-iklan yang terdapat di media-media seperti televisi, koran, majalah, dan spanduk. Semua *provider* berlomba-lomba menawarkan produk yang “murah” baik dari tarif telepon atau sms, waktu berbicara, sampai menawarkan hadiah seperti *handphone* dengan harga yang murah.

Dengan munculnya berbagai macam *provider*, tentunya hal ini membuat pelanggan menjadi semakin kritis untuk memilih *provider* yang menawarkan produk paling murah dan menarik. Bahkan banyak pelanggan yang berganti-ganti kartu dari berbagai macam *provider* dan tidak digunakan secara menetap yang akhirnya hanya merugikan perusahaan *provider* itu sendiri.

Kenyataan ini merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan *provider* telekomunikasi untuk menarik dan mempertahankan pelanggannya, seperti pada perusahaan PT. X yang saat ini merupakan perusahaan *provider* telekomunikasi terbesar di Indonesia dan memiliki pelanggan terbanyak yaitu sampai dengan September 2007 sebanyak 44,5 juta pelanggan

(www.telkomsel.com). Dengan adanya pelanggan yang begitu banyak, PT. “X” tidak mungkin untuk menurunkan tarif dengan memberikan subsidi pada 44.5 juta pelanggannya hingga menjadi murah seperti perusahaan *provider-provider* baru yang memiliki jumlah pelanggan tidak terlalu banyak. Jika kita bandingkan dari segi tarif, PT. “X” jelas tidak dapat menyaingi perusahaan-perusahaan *provider* lainnya. Sebagai perusahaan pelopor *provider* di Indonesia, PT. “X” saat ini bukan lagi berorientasi untuk mencari pelanggan baru namun perusahaan berorientasi pada bagaimana menjaga agar pelanggan tetap setia menggunakan produk PT. “X” dan tidak beralih pada perusahaan *provider* lain yang banyak menawarkan produk-produk menarik dengan tarif murah (www.x.com).

Dapat kita lihat bahwa PT.”X” banyak melakukan inovasi teknologi terbaru dengan memunculkan produk-produk baru yang menarik perhatian pelanggan seperti adanya fasilitas 3G (*video call*), “X” *flash* yaitu layanan koneksi *internet wireless* kecepatan tinggi berteknologi 3G dan HSDPA (3,5G) hingga 3,6Mbps. Selain itu PT. “X” juga terus memperluas jaringannya hingga ke pelosok-pelosok Indonesia. Selain mengembangkan inovasi teknologinya, PT. “X” juga memiliki salah satu aset penting yang dapat memberikan kontribusi secara langsung yaitu sumber daya manusia. Bagi PT. “X”, sumber daya manusia merupakan tumpuan utama yang dapat ditumbuh kembangkan untuk dapat mempertahankan keunggulan dan daya tahan usaha di dunia yang penuh dengan persaingan.

Karyawan-karyawan PT. “X” terbagi dalam beberapa divisi, antara lain yaitu divisi *commerce, finance, network, information technology, human*

resource, dan *general affair*. Karyawan-karyawan yang berada dalam satu divisi maupun yang berbeda divisi membutuhkan adanya kerjasama dan koordinasi yang baik karena seluruh divisi yang terdapat di PT. “X” ini saling terkait satu sama lain. Misalnya ketika bagian *marketing* akan membuat suatu *event* tertentu, maka bagian lain juga akan ikut mendukung seperti bagian *General Affair* yang ikut mempersiapkan hal-hal apa saja yang dibutuhkan dan memilih *event organizer* yang cocok untuk menangani *event* tersebut, begitu juga dengan bidang-bidang lain yang juga saling terkait satu sama lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Melihat situasi seperti ini, kerjasama yang baik antara karyawan memang sangat dibutuhkan, kerjasama ini bukan hanya untuk karyawan di setiap departemen atau bagian tertentu tapi juga semua bagian secara keseluruhan.

Harapan perusahaan tercermin dalam bentuk visi dan misi perusahaan, dimana visi PT. “X” yang akan dijadikan acuan untuk pengembangan perusahaan ke depan adalah “*PT. “X” sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia.*” Penjelasan dari visi tersebut adalah PT. “X” selalu berusaha menyediakan layanan seluler seluas-luasnya berstandar layanan kelas dunia dan mengacu pada kepuasan pelanggan. PT. “X” memiliki visi jauh ke depan dengan memberikan yang terbaik bagi masyarakat dan negara. Untuk itulah seluruh potensi lapisan dan jenjang perusahaan ini diharapkan dapat selalu kreatif berinovasi, memiliki kesatuan sikap dan derap langkah maju dengan semangat kejuangan.

Selain dari visi, PT. “X” juga memiliki misi yang merupakan penjabaran mengenai makna visi yang mengandung nilai-nilai yang harus tertanam dalam tingkah laku seluruh organisasi perusahaan. Misinya adalah “*Menjadi pilihan utama sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia yang bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha lainnya untuk menghasilkan nilai tambah bagi investor (penanam modal), karyawan, dan negara.*”

Mengacu kepada visi dan misi perusahaan tersebut tercermin bahwa harapan perusahaan untuk menjadi perusahaan yang selalu menjadi penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia, tentunya tidak lepas dari kontribusi karyawan sebagai salah satu aset perusahaan yang dapat ditumbuh kembangkan. Untuk mencapai kinerja yang baik, dituntut adanya kesesuaian perilaku karyawan dengan harapan perusahaan, oleh karena itulah adanya deskripsi formal yang tertuang di dalam *job description* dan aturan perusahaan tentang perilaku yang harus dilakukan atau dikerjakan, perilaku ini disebut sebagai perilaku *intra-role*.

Kenyataannya seringkali karyawan tidak cukup hanya melakukan apa yang sesuai dengan *job description*nya saja, tapi 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*. Sebagai contoh, membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh lebih banyak bekerja. Apalagi pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pegawainya, yang di evaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* saja namun perilaku *extra-role* juga

menjadi bagian dari evaluasi karena perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role* (Hui, dkk, 2000:822).

Perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walaupun tidak terdeskripsi secara formal karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku ini dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999 dalam Wijaya, 2002:1). Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *OCB* ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa adanya anggota-anggota yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy & Xin, 2002 : 1). Mengingat persaingan di dunia telekomunikasi ini bertumbuh dengan sangat pesat dan ketat, maka kondisi seperti ini jelas menghendaki karyawan-karyawan yang dianggap sebagai anggota yang baik sehingga dapat menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Untuk mencapai arus kerja yang optimal dan efisien, sebagai contoh karyawan-karyawan PT. “X” diharapkan dapat meningkatkan kerjasama dan koordinasi yang baik antar karyawan sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Akan sangat menguntungkan sekali jika diketahui tingkat *OCB* pegawai sehingga tugas-tugas pimpinan juga akan menjadi lebih ringan, karena jika terdapat karyawan-karyawan dengan *OCB* yang tinggi maka konsekuensinya adalah meningkatnya produktivitas dan kesuksesan dirinya. DeNisi, Cafferty, dan Meglino (1984, dalam Hui, dkk, 2000:822) menyatakan bahwa pimpinan

memberikan perhatian yang lebih terhadap perilaku nyata bawahan daripada perilaku tidak nyata. *OCB* dipahami sebagai bentuk nyata kontribusi karyawan dan tidak semua orang menunjukkan hal ini.

Melihat kenyataannya di PT. “X” ini, melalui hasil wawancara dengan 10 orang karyawan diperoleh hasil bahwa 5 dari 10 orang responden menyatakan bahwa koordinasi dengan rekan sekerja di perusahaan ini merupakan suatu hal yang cukup sulit. Apalagi jika menyangkut karyawan di divisi yang berbeda dengan yang bersangkutan, seringkali suatu pekerjaan tertunda karena alasan sibuk atau mengurus pekerjaan yang lain terlebih dahulu. Hal-hal seperti ini dapat mempengaruhi ritme pekerjaan karyawan lain yang mengakibatkan tertundanya suatu pekerjaan yang dapat berdampak negatif kepada perusahaan. Dalam menyikapi hal-hal ini, karyawan biasanya hanya dapat berusaha untuk mengingatkan rekan kerja yang bersangkutan mengenai tugas yang diberikannya sudah selesai atau belum.

Dari hasil wawancara, juga diperoleh bahwa 6 responden dari 10 orang responden menyatakan bahwa mereka tidak terlalu memikirkan dan peduli terhadap kondisi perusahaan dan kemajuan perusahaan, karena sudah terlalu sibuk bekerja dan hanya memikirkan tugas yang diberikan dan bagaimana penyelesaiannya. Tidak sempat bagi mereka untuk memikirkan kemajuan perusahaan dan apa yang akan terjadi pada perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan 10 orang karyawan, diperoleh pula semua karyawan menyatakan bahwa memandang perusahaan secara positif merupakan hal yang penting, namun hanya 4 orang yang menyatakan bahwa mereka selalu

berusaha mendukung perusahaan melalui kebijakan-kebijakan perusahaan dan jarang mengeluh bahkan menentang kebijakan perusahaan. 6 orang karyawan lainnya menyatakan bahwa mereka sering mengeluh terhadap hal-hal yang dianggap kurang menguntungkan bagi mereka. Ketika ada karyawan yang sakit atau berhalangan hadir, dari 10 orang karyawan hanya 3 orang karyawan yang mau membantu menyelesaikan pekerjaan karyawan yang berhalangan hadir tersebut, sedangkan 7 orang lainnya mengatakan bahwa jarang mau membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir karena merasa sibuk dan tidak cukup waktu, walaupun membantu biasanya terpaksa karena mendesak atau disuruh atasan.

Melihat fakta diatas, terdapat kemungkinan adanya tinggi rendahnya *OCB* dalam diri karyawan yang merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada kerjasama yang terjalin antara sesama karyawan PT. "X". Oleh karena itu, peneliti hendak meneliti gambaran *OCB* yang ada dalam diri karyawan PT. "X".

I.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian-uraian dalam latar belakang masalah maka permasalahan yang dapat dirumuskan :

“Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki oleh karyawan PT. "X" Bandung”.

I.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

I.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. "X" Bandung.

I.3.2 Tujuan Penelitian

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

I.4 Kegunaan Penelitian

I.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik serupa dan dapat mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut.

I.4.2 Kegunaan Praktis

1. Dapat menjadi acuan bagi karyawan PT."X" sebagai informasi mengenai gambaran *OCB* di kalangan karyawan PT. "X".

2. Memberikan informasi bagi manager HRD untuk dapat mengadakan training mengenai *OCB* sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan.

I.5 Kerangka Pemikiran

PT. “X” merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi nirkabel terbesar di Indonesia saat ini. Sebagai pelopor munculnya perusahaan provider telekomunikasi selular, dari visi dan misinya dapat disimpulkan bahwa adanya harapan perusahaan untuk selalu menjadi yang utama dalam hal menyediakan solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia. Hal ini tentu tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. “X”, kemajuan yang dialami oleh PT. “X” tentu sebagian besar merupakan peranan dari sumber daya manusianya.

Melihat begitu besarnya harapan perusahaan terhadap sumber dayanya yang tercermin dari visi dan misi perusahaan, dibutuhkan adanya kontribusi lebih dari sumber daya manusia terhadap perusahaannya. Tidak hanya bekerja semata tanpa memiliki tujuan untuk memajukan perusahaan tempat ia bekerja. Untuk itulah dibutuhkan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini atau yang disingkat dengan *OCB*.

Organizational Citizenship Behavior adalah 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 (Organ, 2006:3). 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 (Organ, 2004).

Dalam hal ini, karyawan yang mampu menunjukkan perilaku *OCB* ini misalnya dalam bentuk perilaku menolong menyelesaikan tugasnya akan memberikan dampak koordinasi dengan rekan kerja di satu divisi maupun rekan kerja di berbeda divisi (lintas bidang) yang secara tidak langsung akan berdampak pada keefektifan organisasi atau perusahaan. Dampak dari *OCB* yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah program kerja dan tugas-tugas tiap divisi dapat terlaksana dengan baik apabila timbul kerjasama antar karyawan yang terjalin dengan dasar saling peduli dan saling menolong. Apabila perilaku *OCB* muncul di setiap individu, maka penyelesaian tugas dari masing-masing divisi akan menjadi efektif.

Perilaku *organizational citizenship behavior* ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan PT. "X" ini, karena dapat menunjang kinerja karyawan dalam usaha pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku *OCB* ini terdiri dari beberapa aspek, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter, 1990, dalam Organ, 2006). *Altruism* adalah perilaku karyawan yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan yang bertujuan membantu rekan kerja tertentu yang tampak sedang menghadapi masalah yang terkait dengan PT. "X". Sebagai contoh, di satu divisi

tertentu terdapat karyawan baru dan masih perlu masa orientasi dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru. Tanpa disuruh oleh atasan, ada karyawan yang sudah lama atau lebih berpengalaman di PT. "X" berinisiatif untuk membantu karyawan yang baru tersebut dalam mengatasi tugas-tugasnya dan memberikan penjelasan mengenai tugas (*job description*) dan tanggung jawabnya di perusahaan tersebut.

Conscientiousness adalah perilaku karyawan yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan, perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan waktu istirahat yang ditetapkan oleh PT. "X". Sebagai contoh, karyawan yang belum menyelesaikan tugasnya rela untuk bekerja lembur tanpa ada imbalan lebih dari perusahaan agar tugasnya dapat diselesaikan dengan cepat. *Sportsmanship* merujuk kepada kemauan untuk mentoleransi keadaan lingkungan atau situasi yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak keluhan. Misalnya, seorang karyawan dapat menerima kebijakan perusahaan untuk mengganti biaya berobat karyawan dengan maksimal nominal yang ditentukan oleh perusahaan tanpa banyak menuntut dan mengeluh terhadap kebijakan perusahaan.

Courtesy adalah perilaku karyawan yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan rekan kerja lain. Biasanya dinyatakan dengan cara bersikap santun pada atasan, rekan kerja satu divisi maupun divisi lain, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman. *Civic virtue* adalah perilaku karyawan yang bertanggung jawab atau peduli terhadap kelangsungan hidup PT."X" yang ditunjukkan dengan cara bersedia untuk

berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan atau bersikap loyal dengan membela nama baik perusahaan PT. "X" disaat ada *customer* yang salah paham.

Selain dari beberapa aspek *OCB* di atas, ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* seseorang, diantaranya adalah faktor internal yaitu karakteristik individu juga faktor eksternal diantaranya adalah karakteristik tugas, karakteristik organisasi, dan karakteristik kelompok. Organ (1997) mengatakan bahwa didalam karakteristik individu terdapat *morale* dan *personality*. *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 PT. "X" (Allen & Meyer, 1997), dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja karyawan.

Kaitan antara *OCB* dan *Personality*, diuraikan menurut kerangka besar *The 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 *trait* dapat diandalkan, terencana, disiplin diri, dan

ketekunan. Karyawan yang memiliki skor *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* atau *emotional stability*, karyawan yang mempunyai emosi tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya dalam bayangan, sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain. Pada karyawan yang memiliki skor faktor keempat yaitu *extraversion* yang tinggi, dengan semangat dan keinginannya menjalin relasi maka 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, namun tidak memiliki relasi yang dapat dijelaskan secara tepat dengan OCB. (Organ, 2006)

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 *intrinsically satisfying task* dapat berpengaruh terhadap *OCB*. Derajat keleluasaan yang diberikan saat individu 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 terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain (*task significance*); derajat kejelasan identitas setiap

langkah saat tugas diberikan pada individu dan perkiraan hasil yang bakal dilihatnya (*task identity*); dan derajat sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan variasi dari aktifitas kerja (*task variety*) akan mempengaruhi *OCB* melalui persepsi atas arti dari pekerjaan itu bagi individu (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 dan rendah signifikansi serta identitas. Sebagai akibat dari persepsi tersebut individu akan lebih puas dan termotivasi untuk mengerahkan energi dan usaha, yang mungkin diwujudkan dalam bentuk *OCB*.

Keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan, dan dukungan dari rekan-rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana (*task interdependence*), akan meningkatkan norma sosial dalam hal bekerja sama, perilaku membantu dan sensitivitas terhadap kebutuhan orang lain (Smith et al, 1983). Individu yang secara intrinsik merasa lebih terpuaskan akan aktivitas pekerjaan itu sendiri daripada atas hasil dari pekerjaannya (*intrinsically satisfying task*) akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras yang mungkin dimunculkan sebagai *OCB* demi tercapainya tujuan suatu tugas (Kerr & Jermier, 1978). Karakteristik terakhir dan sangat penting dari suatu tugas adalah, derajat kejelasan pemberian informasi tentang unjuk kerja (*task feedback*). Bagi individu 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).

Karakteristik kelompok merupakan faktor eksternal kedua setelah karakteristik tugas yang dapat mempengaruhi munculnya *OCB*. Keberadaan kelompok dapat mempengaruhi munculnya *OCB* melalui hal-hal berikut ini, yang pertama adalah *cohesiveness* dari kelompok tersebut, bila afinitas antar karyawan tinggi, maka mereka akan bersedia untuk saling membantu, menampilkan *sportmanship* dan sikap loyal terhadap karyawan lainnya. Kedua, proses hubungan timbal balik dalam kelompok tersebut (*team member exchange*) yang selanjutnya disebut TMX. Pada kelompok dengan TMX rendah, hubungan timbal balik hanya seperlunya, terbatas sekedar untuk penyelesaian tugas saja. Ketiga adalah potensi dari kelompok yang merupakan kolektif *belief* dari karyawan bahwa kelompoknya dapat menjadi efektif. Bila karyawan percaya bahwa kebersamaan mereka dapat menyebabkan tercapainya tujuan bersama, maka mereka akan bersedia berbuat lebih daripada apa yang diharuskan oleh perannya. Terakhir adalah derajat keyakinan karyawan sampai sejauh mana kelompok itu mendukungnya (*perceived team support*) dengan cara menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya, semakin seorang karyawan menerima dukungan dari anggota kelompoknya, maka semakin cenderung untuk memperlihatkan perilaku serupa pada karyawan yang lain.

Karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap *OCB* seseorang. Organisasi yang terlalu formal (dimana semua perkerjaan diatur dalam peraturan kerja) dan terkesan tidak fleksibel akan menurunkan *OCB* karena peraturan kerja

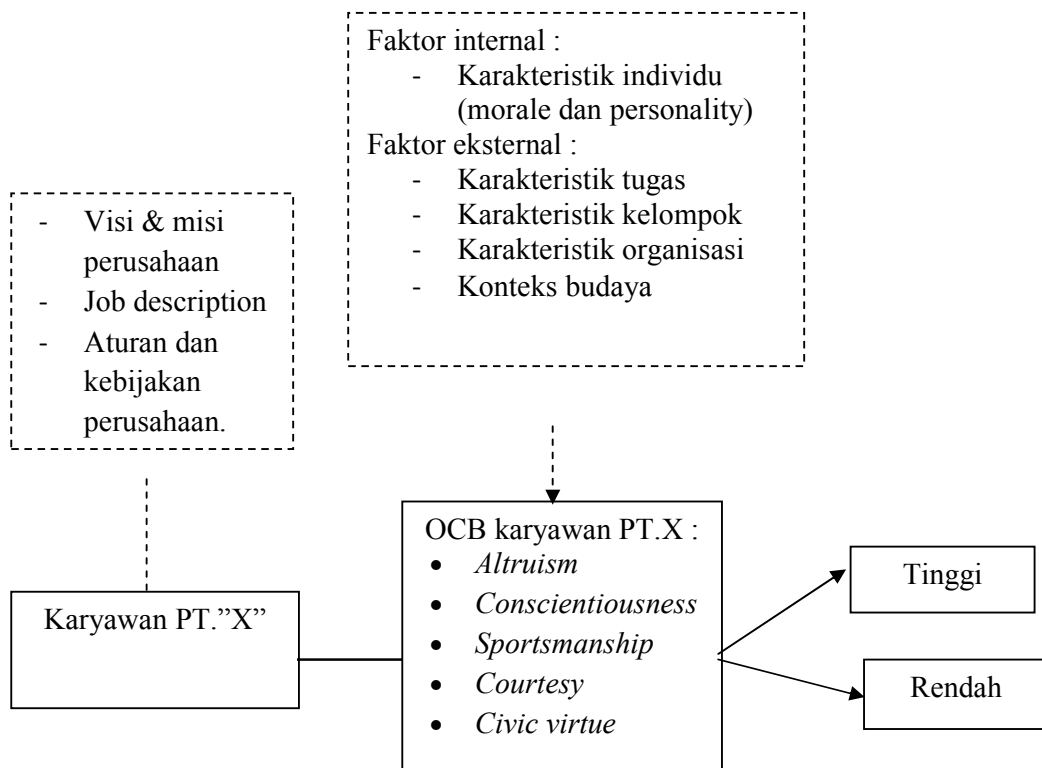
yang tidak fleksibel akan menutup kemungkinan seseorang melakukan inisiatif untuk membantu orang lain karena setiap orang sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yang diatur secara ketat. Sebaliknya, apabila organisasi yang menekankan dukungan diantara anggotanya, maka akan menimbulkan rasa saling percaya antara satu anggota dan yang lain, dan timbul perilaku saling menolong. Tentunya, hal ini akan meningkatkan OCB di antara anggota dari organisasi tersebut. Dalam hal ini, PT. "X" merupakan organisasi profit dimana 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" untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Konteks Budaya adalah faktor eksternal terakhir yang dapat mempengaruhi OCB, setiap bangsa dan negara mempunyai budayanya masing-masing, OCB akan lebih cenderung dimunculkan pada bangsa yang mempunyai budaya *collectivist* daripada bangsa yang *individualist*. *Power distance* dan strata sosial juga mempengaruhi munculnya OCB, pada bangsa yang terbiasa memberlakukan strata sosial, maka perilaku yang dipersepsi tidak adil, masih dapat diterima, sehingga OCB masih mungkin dimunculkan. Sebaliknya pada bangsa yang tidak memberlakukan strata sosial, perlakuan tidak adil tidak dapat diterima, sehingga menghambat munculnya OCB (Paine & Organ, 2000).

Apabila setiap karyawan di PT. "X" memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi, maka akan terlihat perilaku peduli terhadap apa yang terjadi pada perusahaan, datang tepat waktu dan memulai pekerjaan tepat waktu,

menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, menghadiri rapat dan acara-acara perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan PT. “X” kurang memiliki *organizational citizenship behavior*, maka karyawan tersebut kurang memiliki kepedulian terhadap kondisi dan masa depan perusahaan, datang terlambat dari waktu yang telah ditentukan, dan tidak bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam mengerjakan tugas

Atas dasar pemikiran tersebut peneliti tertarik untuk melihat gambaran OCB pada karyawan PT. “X” di kota Bandung.



I.6 Asumsi Penelitian

- a) OCB setiap karyawan PT. X terdiri dari dimensi-dimensi, antara lain *altruism, concientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*.
- b) OCB dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari *morale* dan *personality*, sedangkan faktor eksternal terdiri dari karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi.
- c) Setiap karyawan PT. “X” dapat memiliki *OCB* yang berbeda-beda, yaitu tinggi dan rendah.