

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi saat ini, perkembangan perekonomian khususnya di Indonesia maju dengan pesat. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang berdiri, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi maupun jasa (Harian Umum Sore Sinar Harapan, 20/10/2003). Persaingan dalam dunia bisnis antar perusahaan membuat mereka harus berkonsentrasi pada rangkaian proses atau aktivitas penciptaan produk dan jasa yang terkait dengan kompetensi utamanya. Dengan adanya konsentrasi terhadap kompetensi utama dari perusahaan, dihasilkan sejumlah produk dan jasa yang memiliki kualitas daya saing di pasaran (*Outsourcing* dan Pengelolaan Tenaga Kerja Pada Perusahaan: Tinjauan Yuridis terhadap Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (<http://outsourcingonline.wordpress.com/2008/02/06>)).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat di dalam proses produksi harus memenuhi persyaratan sikap kerja, pengetahuan, serta keterampilan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dibutuhkan agar perusahaan dapat menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi dan target yang ditetapkan (standar mutu). Oleh karena itu kemampuan daya saing serta kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas dari kompetensi SDM yang dimilikinya (<http://industri09antongiardhi.mercubuana.ac.id>).

Sumber Daya Manusia tersebut masing-masing ditempatkan berdasarkan klasifikasi tugas dari pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dalam sebuah perusahaan pelaksanaan pekerjaan / tugas terbagi menjadi dua, yaitu pekerjaan utama (*core bussiness*) dan pekerjaan penunjang perusahaan (*non core bussiness*) (<http://outsourcingonline.wordpress.com/2008/02/06>). *Core bussiness* adalah pekerjaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan produksi yang dihasilkan. *Non core bussiness* adalah pekerjaan yang sepertinya tidak berpengaruh langsung terhadap perusahaan, namun sebenarnya menunjang kelangsungan hidup perusahaan dan produksi yang dihasilkan (<http://outsourcingonline.wordpress.com/2008/02/06>).

Oleh kebanyakan masyarakat, SDM yang berpengaruh secara langsung tersebutlah yang dianggap menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia yang tidak berpengaruh langsung terkadang oleh sebagian besar masyarakat sering diabaikan atau dipandang sebelah mata. Salah satu bagian SDM yang sering diabaikan adalah bagian *cleaning service* (www.uin_malang.ac.id).

Peran *cleaning service* hampir selalu ada dalam setiap perusahaan, instansi, atau industri. Tugas *cleaning service* yang utama adalah menjaga kebersihan sarana dan prasarana yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Walaupun nampak sederhana namun tugas ini menunjang kelangsungan hidup perusahaan atau instansi. *Cleaning service* sering kita jumpai juga diberbagai instansi pendidikan seperti di lingkungan kampus. Salah satu yang menggunakan

jasa *cleaning service* dalam pemeliharaan prasarananya adalah Universitas “X” Bandung.

Universitas “X” Bandung mempunyai luas tanah kurang lebih 50.000 m² dan memiliki gedung-gedung yang disertai sarana dan prasarana untuk mendukung kelancaran proses belajar mengajar. Universitas “X” sedikitnya memiliki empat bangunan utama. Satu bangunan sebagai pusat administrasi yang terdiri dari 12 lantai dan satu *basement*. Satu bangunan dipakai untuk berbagai aktivitas perkuliahan dan untuk *foodcourt* yang terdiri dari 12 lantai, disertai dengan tiga *basement* untuk area parkir. Satu gedung lama yang terdiri dari lima area untuk gedung serba guna, aktivitas dan administrasi per fakultas. Selain bangunan Universitas “X” juga memiliki area parkir, halaman, lapangan olah raga, dan lain-lain. Tidak bisa dipungkiri bahwa sarana dan prasarana juga menunjang mutu dan kualitas suatu pendidikan (Pedoman Penjaminan Mutu Akademik UI : Prasarana dan Sarana Akademik). Oleh karena itu pemeliharaan prasarana ini perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak universitas yang bersangkutan.

Seperti yang telah diungkapkan di atas, prasarana yang ada dalam suatu perusahaan atau instansi perlu perawatan. Begitu pula pada Universitas “X” Bandung memerlukan sejumlah tenaga *cleaning service* yang mampu merawat prasarananya, terutama menangani sebagian besar perawatan dan kebersihan prasarana gedung dan prasarana umum bagian sanitasi. Universitas “X” mempunyai prasarana yang memerlukan perhatian khusus, maka Universitas “X” menggunakan beberapa jasa perusahaan *outsourcing* (alih daya) di bidang

cleaning service. Maksud alih daya adalah pengalihdayaan kegiatan pendukung (*non-core*) perusahaan pada pihak ketiga. Dengan mengimplementasikan alih daya pada salah satu kegiatan *non-core* usahanya akan memberikan kesempatan pada perusahaan untuk lebih konsentrasi pada usaha utamanya (*core business*) (<http://industri.mercubuana.ac.id>). Universitas “X” dapat lebih berkonsentrasi pada kompetensi utamanya yaitu pelayanan pendidikan salah satunya dengan mengalih dayakan kegiatan *cleaning service* pada perusahaan yang menyediakan jasa tersebut.

Salah satu perusahaan *outsourcing* penyedia jasa *cleaning service* yang ditunjuk oleh Universitas “X” adalah ISS. Kepala *outsourcing* Universitas “X” menilai selama ini ISS memiliki kinerja yang terbaik dibandingkan perusahaan jasa *cleaning service* lainnya yang dipakai oleh universitas. Universitas “X” mendelegasikan perawatan prasarana di gedung A dan gedung B pada perusahaan ISS.

ISS adalah perusahaan jasa *outsourcing* yang menawarkan berbagai jasa yaitu *property service, cleaning service, office support, catering, dan integrated facility service*. ISS Indonesia berkantor pusat di Jakarta dan memiliki kantor-kantor lokal di berbagai kota besar salah satunya adalah di Bandung (<http://www.id.issworld.com>). Salah satu fasilitas jasa ISS yang sudah memimpin pasar Indonesia adalah *cleaning service*. Selama lebih dari 70 tahun ISS telah menetapkan standar baru dalam layanan pembersihan di seluruh dunia dengan menawarkan solusi membersihkan efisien dan fleksibel. Semua solusi didasarkan pada kebutuhan dan keinginan setiap pelanggan. ISS mengembangkan metode

baru, alat dan bahan, yang membantu meningkatkan kebersihan dan kondisi di lingkungan kerja sambil meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan (<http://www.id.issworld.com>).

Berdasarkan informasi yang telah diberikan oleh salah satu *team leader* ISS di Universitas “X” yang berinisial “N”, ISS melakukan perawatan prasarana secara detail, dengan membagi beberapa jenis kegiatan *cleaning service* berdasarkan waktu pengerjaan yaitu kegiatan yang dilakukan setiap hari (*daily activity*) dan kegiatan yang dilakukan secara berkala setiap minggu. Jenis kegiatan tersebut dilakukan sesuai *Standard Operational Prosedur (SOP) cleaning service* ISS. Hal ini merupakan standar kerja dari perusahaan ISS yang berbeda dari perusahaan penyedia jasa *cleaning service* lainnya. Upaya ini dilakukan untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan.

Melalui wawancara terhadap “N” berikut ini merupakan penggambaran kegiatan sehari-hari *cleaning service* ISS di Universitas “X”. Petugas *cleaning service* ISS disebut dengan *cleaner*. Jumlah *cleaner* ISS yang bekerja di Universitas “X” adalah 43 orang yang terbagi dalam dua *shift* kerja, yaitu *shift* pagi yang di mulai pada pukul 06.00 hingga pukul 14.00 dan *shift* siang di mulai pada pukul 14.00 hingga pukul 22.00.

Setiap sebelum mulai bekerja para *cleaner* akan diberi *briefing* oleh *Team Leader*, ini berarti *cleaner* harus datang minimal setengah jam lebih awal. *Team leader* memberikan pengarahan mengenai *daily activity* sesuai dengan *Standard Procedure Operational (SOP)*, penempatan *cleaner* di area mana saja (*ploting*) sekaligus merupakan pembagian tim pada hari itu, permasalahan yang ada di area,

dan pelatihan yang akan diberikan kepada *cleaner* untuk meningkatkan *skills* (*training*). Setelah jam kerja berakhir para *cleaner* juga akan diberikan evaluasi oleh *team leader* berupa *feed back* kinerja *cleaner* dalam satu *shift*. Melalui evaluasi yang biasanya berlangsung selama 30-45 menit, mereka akan mendapatkan masukan mengenai kekurangan dan kelebihan yang telah dilakukan para *cleaner* pada hari itu.

Cleaner mendapatkan kesempatan satu kali istirahat selama satu jam. Ada dua pembagian waktu istirahat agar di *plotting* kerja tidak terjadi kekosongan *cleaner*. Pembagiannya dilakukan berdasarkan kesepakatan dalam satu tim yang bersangkutan, yaitu siapa yang akan istirahat terlebih dahulu dan siapa yang akan istirahat terakhir.

Adapun *job description* umum dari *cleaner* adalah *dusting* (pembersihan debu), *sweeping* (penyapuan), dan *moping* (pengepelan) yang dilakukan sesuai dengan *Standart Operational Procedure (SOP)*. *Job description* tersebut berlaku untuk area Gedung A maupun B. Area-area tersebut antara lain toilet pria dan wanita, *lobby* / koridor, ruangan-ruangan, dinding luar gedung, tempat pembuangan sampah, halaman, area parkir dan *basement*.

Dalam praktek kerjanya ternyata kegiatan *cleaning service* tidak hanya sekedar memenuhi *job description* yaitu *dusting*, *sweeping*, dan *moping* sesuai *SOP*, tetapi juga aktifitas di luar *job description*. Perusahaan mengharapkan aktifitas di luar *job description* ini dapat dilakukan para *cleaner* agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Tujuan dari perusahaan adalah memberikan pelayanan yang terbaik demi mendapatkan kepercayaan klien. Tindakan yang dilakukan

sesuai keharusan dalam *job description* disebut perilaku *in-role*, sedangkan perilaku lain yang bertujuan untuk menguntungkan organisasi dan perilaku tersebut melebihi peran yang diharapkan dalam *job description*, disebut sebagai perilaku *extra-role*. Salah satu bentuk dari perilaku *extra-role* dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*), meskipun tidak berkaitan secara langsung atau secara eksplisit memiliki nilai imbalan, dan apabila dilakukan secara bersamaan akan berdampak meningkatnya fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 1988 : 3, dalam Organ 2006 :3). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat,1999 dalam Organ, 2006). Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan *OCB*. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy dan Xin, 2002 dalam <http://www.goldmark.org/livia/>).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap N, *cleaner* yang baik adalah yang tidak hanya memenuhi *job description* sesuai dengan *Standart Operational Procedure (SOP)* dan sekedar mentaati peraturan perusahaan, tetapi melakukannya lebih dari pada itu. Seperti memiliki sikap ramah, responsif, dan inisiatif. Sikap ramah seperti tersenyum kepada klien (civitas Universitas “X”), atasan, dan rekan kerja. Responsif seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan menggunakan mesin dan peralatan. Memiliki inisiatif seperti memimpin

briefing, memandu rekan kerja baru, melakukan pelatihan. Apabila para *cleaner* memiliki sikap-sikap tersebut maka akan meningkatkan mutu pelayanan ISS di Universitas “X”. Dengan demikian universitas merasa puas terhadap pelayanan ISS sehingga ISS tetap mendapatkan kepercayaan dari universitas. Para *cleaner* jika mempunyai perilaku *OCB* akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi ISS.

Cleaner sering melakukan aktivitas-aktivitas di luar tugas utamanya (*extra-role*) sebagai *cleaning service*. Salah satunya adalah kerjasama dan kerelaan *cleaner* untuk menolong rekan di luar *plottingnya*. N mengungkapkan, seperti permasalahan yang sering terjadi di area *basement* satu. Area pintu masuk *basement* seringkali banjir saat hujan lebat. *Team cleaner* yang ada di *ploting* tersebut tidak sanggup menangani dengan cepat untuk mencegah agar air tidak membanjiri area *basement* satu. Untuk melakukannya dibutuhkan tenaga 5-6 orang *cleaner*, sehingga diperlukan tenaga tambahan dari *cleaner* di luar area tersebut dan biasanya yang membantu adalah *cleaner* yang saat itu bertugas di area *basement* dua. Para *cleaner* di area *basement* dua cepat tanggap jika terjadi hujan lebat. Mereka tanpa diminta akan membantu rekannya yang berada di area *basement* satu.

Sejalan dengan N, salah seorang *cleaner* yang berinisial P juga mengungkapkan hal yang serupa. Apabila terjadi hujan lebat biasanya *cleaner* di *basement* dua akan ingat bahwa area *basement* satu membutuhkan bantuan dan mereka membantunya, walaupun itu sesungguhnya bukan *daily activity cleaner* area *basement* dua. Berdasarkan teori *OCB*, *cleaner* area *basement* dua tersebut

memperlihatkan perilaku *OCB* karena dengan berinisiatif sendiri untuk membantu rekannya di *basement* satu.

Seorang *cleaner* dapat dikatakan memiliki *OCB* yang tinggi apabila dapat memenuhi *job description*nya dan banyak melakukan aktivitas di luar *job description* yang menguntungkan perusahaan. Sebaliknya seorang *cleaner* dikatakan memiliki *OCB* yang rendah apabila tidak mampu memenuhi *job description* dan sering melakukan aktivitas yang merugikan perusahaan.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan pada lima *cleaner* ditemukan fakta yang bervariasi. Seperti yang dilakukan oleh S, 18 tahun. Selama dua tahun bekerja S pernah mendapatkan Surat Peringatan (SP) karena terpantau dua kali tertidur di area kerja. Setelah mendapatkan SP, S tidak melakukan pelanggaran lagi.

C, 22 tahun, selama bekerja dua tahun lebih tepat waktu saat masuk kerja maupun menggunakan jam istirahat. Perilaku yang ditunjukkan oleh S dan C tersebut menggambarkan tingkat *OCB* yang cenderung rendah terutama pada dimensi *conscientiousness*, karena mereka hanya sekedar mematuhi peraturan saja. N, 24 tahun mengaku mau membantu temannya di area lain ketika diminta. Ini menggambarkan *OCB* yang cenderung rendah terutama pada dimensi *altruism*, karena N mau membantu apabila diminta.

Menurut pengalaman B, 23 tahun, ketika awal bekerja ia pernah melakukan pelanggaran tata tertib seperti terlambat masuk kerja. Namun ia merasa jika sering terlambat akan merugikan perusahaan dan dirinya sendiri,

maka ia tidak pernah terlambat lagi. B ingin menjaga kepercayaan atasan, hal ini menggambarkan *OCB* yang cenderung tinggi pada dimensi *conscientiousness*.

Adapun menurut pengalaman P, 20 tahun, baginya memegang nilai-nilai perusahaan adalah penting. Ia merasa perlu menjaga nama baik perusahaan di mata klien. Seperti ketika banyak pekerjaan di *plotting*, ia tetap membersihkan semaksimal mungkin walaupun sebenarnya merasa capai dan tidak mau menyalahkan rekan satu timnya apabila ada pekerjaan yang tidak tertangani. Ia tidak mau membanding-bandingkan apakah dirinya sudah bekerja lebih banyak dibandingkan temannya, selama masih mampu akan dikerjakan semaksimal mungkin. Menurutnya, sebagai seorang karyawan perlu memiliki loyalitas pada perusahaan, seperti ketika mendapatkan jadwal pada *shift* ke dua dimana jam kerja hingga pukul 22.00, jika masih ada kelas yang belum selesai dipakai P akan tetap menunggu hingga selesai agar dapat membersihkan kelas tersebut. Padahal jika ia mau bisa saja tidak dibersihkan dan dibebankan kepada *cleaner* yang besok bertugas di *shift* pagi. Hal ini menggambarkan *OCB* yang cenderung tinggi pada dimensi *sportmanship*.

Fakta yang ditemukan bervariasi, yaitu terdapat *cleaner* yang menampilkan perilaku *OCB* yang cenderung tinggi dan cenderung rendah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gambaran perilaku *OCB* pada *cleaner*, diharapkan dengan mengetahui gambaran tinggi rendahnya *OCB* pada *cleaner* dapat diketahui faktor-faktor yang perlu ditingkatkan agar dapat memberikan motivasi pada *cleaner* untuk meningkatkan *OCB*

Sebagian besar penelitian Organ tentang *OCB* menggunakan subjek dari karyawan level rendah, terutama karyawan pabrik yang dihitung upahnya per jam, karyawan toko pengecer dan karyawan level bawah lainnya. Dari penelitian-penelitian inilah dimensi *OCB* didefinisikan. Karyawan yang sering dianggap sebagai karyawan level rendah pada suatu perusahaan/ instansi salah satunya adalah *cleaning service*.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui tentang bagaimana *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki *cleaner* ISS di Universitas “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai *OCB* pada *cleaner* ISS di Universitas “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui seperti apakah gambaran mengenai *OCB cleaner* ISS di Universitas “X” Bandung yang ditinjau dari dimensi *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberi masukan bagi pengembangan pengetahuan Psikologi terutama dibidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *OCB*.
2. Memberikan masukan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *OCB*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada *Supervisor* dan *Team Leader* ISS di Universitas “X” mengenai gambaran *OCB cleaner* ISS di Universitas “X”, agar dapat digunakan bagi upaya meningkatkan efektifitas perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada manager ISS mengenai gambaran *OCB cleaner* ISS di Universitas “X” sebagai gambaran untuk dapat meningkatkan berbagai faktor eksternal yang dapat memotivasi para *cleaner* ISS untuk menampilkan *OCB* sehingga dapat meningkatkan efisiensi serta fungsi perusahaan.

1.5 Kerangka Pikir

Tugas yang harus dilakukan oleh *cleaner* guna merawat prasarana gedung A dan B telah tercantum secara eksplisit dalam *job description*. *Job description* secara umum dari *cleaner* adalah *dusting* (pembersihan debu), *sweeping* (penyapuan), dan *moping* (pengepelan) di area gedung A dan B sesuai dengan *Standart Operational Procedure (SOP)* dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan perawatan yaitu *daily activity* dan kegiatan berkala.

Area-area perawatannya meliputi *toilet* pria dan wanita, *lobby/* koridor, ruangan-ruangan, dinding luar gedung, tempat pembuangan sampah, halaman, area parkir dan *basement*. Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan ISS yaitu memberikan dan mengembangkan kualitas pelayanan yang terbaik demi mendapatkan kepercayaan klien yaitu Universitas “X”, diharapkan *cleaner* dapat berbuat lebih dari yang tertulis di dalam *job description*.

Perilaku yang tidak ditulis secara formal untuk dilakukan, namun dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Organ (2006) *OCB* merupakan perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri (*discretionary*), meskipun tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward* formal apabila dilakukan secara bersamaan akan berdampak pada meningkatnya efisiensi serta efektifitas dari fungsi organisasi. Perilaku *OCB* ini ditujukan kepada seseorang secara langsung tanpa diarahkan oleh *job description*, atau dengan kata lain *OCB* adalah perilaku yang dilakukan secara spontan.

OCB diperlukan untuk menunjang keefektifitasan perusahaan dalam kegiatan *cleaning service* (kebersihan dan perawatan prasarana) di Universitas “X”. Selain itu *OCB* dapat melihat pekerja yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006). Dampak dari *OCB* apabila dilakukan oleh *cleaner* antara lain adalah tidak ada prasarana yang terabaikan kebersihannya dan tugas dapat terselesaikan dengan baik apabila timbul kerjasama antar *cleaner* yang terjalin dengan dasar saling peduli dan saling menolong.

Perilaku *OCB* memiliki lima dimensi yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue* (Organ, 2006). *Altruism* adalah perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri, bertujuan untuk membantu rekan kerja yang nampak sedang mengalami kesulitan dalam menghadapi masalah yang terkait dengan organisasi. Dimensi ini dapat terlihat ketika *cleaner* tanpa adanya paksaan atau tidak berkaitan dengan tanggung jawabnya (*job description*)

membantu rekannya. Seperti berinisiatif untuk membantu rekannya ketika melihat rekannya sedang membersihkan kelas yang baru saja selesai digunakan dan harus diselesaikan dengan cepat agar dapat segera dipakai kembali.

Conscientiousness adalah perilaku yang melebihi persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan waktu istirahat, dan sebagainya dan perilaku tersebut dilakukan atas kehendaknya sendiri. Pada *cleaner* perilaku ini dapat ditunjukkan dengan datang lebih awal daripada jam kerja yang telah ditentukan, istirahat lebih singkat agar dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan atau menggunakan waktu tersebut untuk melatih rekan kerja yang masih baru, atau pulang lebih lama agar tugas benar-benar terselesaikan agar tidak membebani *cleaner* yang bertugas di area yang sama pada *shift* berikutnya.

Sportmanship adalah kesediaan *cleaner* yang dilakukan atas kehendaknya sendiri untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh, berkecil hati (sedih), marah dan merasa sakit hati karena sesuatu yang benar-benar terjadi atau sesuatu yang hanya ada dalam bayangannya, dan membesar-besarkan masalah kecil. Dimensi ini dapat dilihat salah satunya ketika banyak peralatan yang rusak dan menghambat *cleaner* untuk melakukan tugasnya. Apabila *cleaner* mempunyai *sportmanship* tinggi ia akan berusaha mencari solusi dengan cepat, tanpa mengeluh dan tidak melampiaskan kekesalan dengan membiarkan area tetap kotor.

Courtesy adalah perilaku yang dilakukan atas kehendaknya sendiri, dilakukan guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan karyawan yang lain. Perilaku *cleaner* dengan tidak saling membicarakan kejelekan rekan kerja ataupun

atasannya, bertegur sapa dengan tidak memandang kesenioritasan dan jabatan, menegur dengan penyampaian yang sopan ketika ada rekannya yang melakukan kesalahan merupakan perilaku yang dapat dilihat apakah *cleaner* memiliki dimensi *Courtesy* yang tinggi.

Civic virtue adalah perilaku yang dilakukan atas kehendaknya sendiri dengan menunjukkan rasa tanggung jawab dan kesediaan berpartisipasi serta peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Kesediaan *cleaner* untuk bekerja lembur saat ada *event* di luar jam kerja yang diadakan oleh pihak universitas, bersikap loyal membela nama baik ISS dengan bersedia diminta tolong oleh *staff* universitas untuk membelikan makanan atau mem-*foto copy* yang bukan bagian dari tugas *cleaner*, membantu *team leader* untuk melakukan *briefing*, perilaku tersebut menunjukkan dimensi *civic virtue* pada diri *cleaner*.

Organizational Citizenship Behavior yang dimiliki setiap *cleaner* dapat berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi *OCB* dalam diri individu. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi tinggi rendahnya *OCB* adalah karakteristik individu yang merupakan faktor internal, serta beberapa faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, perilaku kepemimpinan dan konteks budaya (Organ, 2006). Pada faktor karakteristik individu tercakup *personality* dan *morale*. Kaitan antara *OCB* dan *Personality*, diuraikan menurut kerangka besar *The Five Factor* oleh Mc Crae dan Costa (Organ, 2006).

Faktor internal *personality* pertama adalah *openess to experience*. Kepribadian *openness*, merupakan kepribadian dimana seseorang mempunyai rasa

ingin tahu, ingin merasakan berbagai pengalaman, sadar akan perasaannya, tidak resisten terhadap perubahan. *Cleaner* yang memiliki trait ini akan mempunyai rasa ingin tahu terhadap hal-hal baru, dapat bersikap lebih terbuka terhadap perubahan yang diadakan perusahaan, atau dengan kata lain cepat tanggap dengan lingkungannya. *Cleaner* dengan trait *openness* bisa cepat tanggap terhadap kebutuhan perusahaan dan cepat tanggap terhadap permasalahan di area. Akan tetapi trait ini tidak memiliki relasi yang dapat dijelaskan secara tepat dengan *OCB* (Organ 2006).

Faktor kedua adalah *conscientiousness*, yaitu trait dapat diandalkan, terencana, disiplin diri, dan ketekunan. *Cleaner* dengan trait *conscientiousness* menonjol akan berpotensi menampilkan perilaku *OCB* yang tinggi pada dimensi *conscientiousness* dan *civic virtue*. Bila *cleaner* berhati-hati (*conscientious*) pada peraturan perusahaan, seperti memiliki ketepatan waktu, riwayat absensi yang baik dan taat pada peraturan maka akan berpotensi meningkatkan dimensi *conscientiousness*. Apabila dilakukan untuk kepentingan perusahaan seyogyanya juga meningkatkan dimensi *civic virtue*, *cleaner* melakukannya karena memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan.

Faktor ketiga yaitu *extraversion*, yaitu karakter bersemangat, mencari stimulasi, menikmati kebersamaan dengan orang lain, senang bicara, dan responsif terhadap lingkungan, namun trait ini tidak berelasi secara langsung dengan *OCB*. *Cleaner* dengan trait ini mudah bersahabat dengan rekan-rekannya dan cenderung memiliki suasana hati yang positif terhadap orang lain. *Cleaner* yang memiliki trait *extraversion* menonjol akan mudah untuk mentoleransi

keadaan-keadaan yang kurang menyenangkan. Namun trait *extraversion* yg dimiliki *cleaner* ini tidak berelasi secara langsung dengan *OCB* yang dimiliki *cleaner*.

Faktor keempat *agreeableness* berupa kepribadian yang bersahabat, disenangi oleh orang, dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. *Cleaner* yang bersahabat akan dengan mudah menawarkan bantuan kepada temannya yang nampak membutuhkan bantuan serta dapat mengkompromikan kepentingannya dengan kepentingan orang lain demi tetap terjalinnya relasi yang hangat dengan temannya. Misalkan jika ada rekannya yang belum selesai membersihkan kelas di saat jam istirahat sudah tiba, maka *cleaner* dengan *agreeableness* tinggi akan membantu rekannya tersebut dan merelakan jam istirahatnya terpotong agar dapat istirahat bersama. Trait ini dapat meningkatkan *OCB* pada dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportmanship*.

Faktor kelima yaitu *neuroticism*(*emotional stability*), yaitu kecenderungan memiliki emosional yang negatif seperti kecemasan, kemarahan, perasaan bersalah, dan terpaku pada masalahnya sendiri. *Cleaner* yang mempunyai emosi tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya dalam bayangan. Hal tersebut mengurangi peluang munculnya *OCB* karena *cleaner* tidak sempat memerhatikan lingkungannya dan memilah antara tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan dengan keterpakuan pada masalahnya sendiri. Namun *emotional stability* tidak berelasi secara langsung dengan *OCB* (Organ, 2006).

Karakteristik individu yang dimaksud sebagai *morale* oleh Organ (2006) adalah kesatuan dari aspek-aspek sikap kerja (*satisfaction, fairness, affective commitment* dan *leader consideration*). *Morale* merupakan motivator dasar *OCB* dan hal ini tercermin dalam sikap kerja seseorang dalam organisasi. Apabila *cleaner* merasa diperlakukan dengan adil (*fairness*), *cleaner* akan memiliki kepuasan kerja (*satisfaction*), maka kinerja yang diperlihatkan akan mengalami peningkatan dan cenderung konsisten. *Morale* juga memuat *affective commitment* yang mengarah kepada keterikatan emosional, identifikasi, dan juga keterlibatan seseorang terhadap organisasi. *Morale* dapat meningkatkan kinerja seseorang. *Leader consideration* merupakan pertimbangan pemimpin terhadap sikap kerja seseorang. *Team leader* akan melihat sikap kerja para *cleaner* apakah menguntungkan perusahaan atau tidak, dengan pertimbangannya *team leader* dapat memberikan *reward* atau *punishment* terhadap karyawannya.

Organ (2006) melakukan penelitian untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antara *OCB* dengan *morale*. Hasilnya, *morale* mempunyai hubungan sebab akibat yang cukup kuat dengan *OCB* dengan koefisien 0,686. Apabila *cleaner* memiliki *morale* yang tinggi maka *OCB* yang dimiliki *cleaner* juga akan tinggi.

Faktor eksternal pertama yang dapat mempengaruhi *OCB* disaat individu melaksanakan tugas adalah karakteristik tugas, yang terdiri dari *task autonomy, task significance, task identity, task variety, task interdependence, task feedback* dan *intrinsically satisfying task*. *Task autonomy* adalah derajat keleluasaan dan kebebasan bertindak yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas dan

menentukan prosedur yang akan digunakannya (Hackman and Lawler, 1971 dalam Organ, 2006). Apabila *cleaner* merasa memiliki tanggung jawab dengan adanya keleluasaan untuk melaksanakan tugasnya dan menentukan prosedur membersihkan area maka dapat meningkatkan *OCB* pada dimensi *civic virtue*.

Task identity merupakan derajat kebutuhan bahwa penyelesaian suatu pekerjaan dapat diidentifikasi sebagai hasil kerja secara keseluruhan. *Task variety* adalah derajat kebutuhan bahwa penyelesaian suatu pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas. *Task significance* adalah derajat pengaruh dari suatu pekerjaan terhadap pekerjaan orang lain. *Task identity*, *task variety*, dan *task significance* akan mempengaruhi *OCB* melalui peningkatan persepsi akan rasa berarti dari pekerjaannya (Hackman and Oldham, 1976 dalam Organ, 2006). *Cleaner* yang mempersepsi bahwa pekerjaannya bernilai akan termotivasi untuk mengerahkan energi dan usaha, salah satunya dapat diwujudkan dalam bentuk *OCB*.

Task feedback adalah derajat kejelasan dan diperolehnya informasi secara langsung akibat seseorang melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya mengenai seberapa efektif unjuk kerjanya (Hackman and Oldham, 1976 dalam Organ, 2006). Umpan balik yang diberikan *Team leader* akan membangkitkan *self evaluation* bagi *cleaner* serta bermanfaat sebagai sumber motivasi agar *cleaner* menampilkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

Task interdependency adalah sejauh mana seorang anggota tim membutuhkan informasi, bahan, dan dukungan dari anggota-anggota lain dalam tim tersebut untuk dapat melaksanakan pekerjaannya (Van derVegt et all, 2003 dalam Organ, 2006). Apabila *cleaner* membutuhkan keterlibatan kerjasama

rekannya dalam mengerjakan tugas di dalam satu tim maka dapat meningkatkan *cohesiveness* di dalam timnya sehingga dapat meningkatkan *OCB*.

Intrinsically satisfying task dimana kegiatan yang menyangkut tugas tersebut lebih dirasakan sebagai *reward* daripada hasil yang diperoleh sehingga individu termotivasi untuk mengeluarkan usaha yang lebih untuk mencapai tujuan dari tugas tersebut (Kerr and Jermier, 1978 dalam Organ, 2006). *Cleaner* yang mempersepsi bahwa hasil kerjanya akan memuaskan apabila ia juga mengerjakan setiap detail pekerjaan sesuai dengan *SOP*, maka ia akan termotivasi untuk berusaha mengerjakan setiap pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, hal ini dapat meningkatkan *OCB*.

Faktor eksternal kedua adalah karakteristik kelompok. Ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat memengaruhi munculnya *OCB*. Pertama adalah *cohesiveness* dari kelompok, yaitu adanya afinitas (ketertarikan) antara satu anggota terhadap anggota yang lain dan keinginan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (George and Bettenhausen, 1990 dalam Organ, 2006). Ada beberapa alasan yang menyebabkan *cohesiveness* berelasi secara positif dengan *OCB*. Karena keterikatan yang kuat itu seperti memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari kelompok, merasakan identitas yang kuat sebagai anggota dari kelompoknya, merasa lebih puas dan percaya terhadap kelompoknya sehingga anggota akan loyal terhadap kelompoknya baik dalam hal membantu, membela, dan memberikan usaha yang lebih untuk kelompoknya. Alasan-alasan tersebut menyebabkan *cohesiveness* berelasi secara positif dengan *OCB*.

Karakteristik kelompok berikutnya adalah proses kaitan timbal balik dalam kelompok (*Team Member Exchange/TMX*). *TMX* merepresentasikan persepsi individu secara keseluruhan terhadap anggota yang lain. Pada *TMX* yang rendah kaitan timbal balik hanya sekedar untuk menyelesaikan tugas, sementara pada *TMX* yang tinggi melibatkan kaitan timbal balik lebih dari yang diperlukan dari hanya sekedar menyelesaikan suatu tugas (Leden, Wayne, and Sparrowe 2000 dalam Organ, 2006).

Group potency adalah karakteristik kelompok selanjutnya. *Group potency* merupakan *Collective belief* bahwa kelompok dapat menjadi efektif (Guzzo et al, 1993 dalam Organ 2006). Kirkman dan Rosen (1999 dalam Organ, 2006) menggambarannya sebagai tingkat *self efficacy* dari kelompok tersebut. Ketika *cleaner* percaya kebersamaan kelompoknya dapat menyebabkan tercapainya tujuan bersama, maka *cleaner* akan bersedia untuk berbuat lebih daripada apa yang diharuskan dari *job description*.

Karakteristik kelompok selanjutnya adalah *perceived team support*, yaitu tingkat keyakinan seseorang sampai sejauh mana kelompok itu menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Bishop, dkk (dalam Organ, 2006) menyatakan komitmen memerantarai secara penuh kaitan antar *perceived team support* dan *OCB*, semakin seseorang menerima bantuan dari anggota tim maka orang tersebut akan semakin cenderung memperlihatkan perilaku serupa pada anggota yang lain, semakin *cleaner* menerima bantuan dari rekan-rekannya maka ia cenderung akan melakukan hal yang sama pada rekannya.

Karakteristik organisasi merupakan faktor eksternal ketiga yang dapat memengaruhi *OCB* baik secara positif maupun berpengaruh secara negatif. Formalisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi secara jelas memberikan aturan-aturan spesifik dan prosedur-prosedur untuk menghadapi berbagai kemungkinan, sedangkan infleksibilitas didefinisikan sebagai keadaan dimana organisasi secara teguh memegang aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan (Hall, 1991 dalam Organ, 2006). Hasil analisa Organ terhadap data penelitian Podsakoff, dkk (1996) tentang bagaimana pengaruh hubungan antara formalisasi dan infleksibilitas terhadap *OCB* cukup rumit. Dari hasil penelitian tersebut didapati ada pengaruh positif secara tidak langsung pada kelima dimensi *OCB* dengan diperantarai oleh kepuasan kerja dan rasa percaya terhadap pemimpin, dan ada yang memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap dimensi *altruism* dan *civic virtue*. Hal ini dikarenakan penerapan peraturan dan prosedur yang sama pada karyawan dapat menimbulkan reaksi yang berbeda-beda pada tiap individu. Peraturan atau tata tertib perusahaan akan dipersepsi secara berbeda-beda oleh masing-masing *cleaner*. Apabila *cleaner* mempersepsi positif peraturan tersebut maka akan meningkatkan *OCB* pada dimensi *conscientiousness*, namun jika sebaliknya maka dimensi ini dalam diri *cleaner* kurang menonjol atau dapat menjadi rendah.

Berikutnya adalah *Perceived Organizational Support (POS)*. Persepsi anggota terhadap dukungan organisasi (*POS*) dasarnya adalah hubungan kerjasama antara pemilik dan karyawan. Persepsi karyawan tentang banyaknya dukungan yang mungkin mereka terima dari organisasi selanjutnya disebut sebagi

POS. Hasil penelitian dari Bishop dkk (2000) menyatakan bahwa *POS* berelasi secara positif pada komitmen terhadap organisasi secara penuh mempengaruhi *POS* dan *OCB*.

Faktor karakteristik kelompok berikutnya yang memengaruhi *OCB* adalah jarak antar karyawan dalam organisasi, yang meliputi jarak struktural, jarak psikologis dan jarak fungsional. antar *cleaner* dan atasannya, ketiga jenis jarak ini akan memengaruhi motivasi, kemampuan dan kesempatan memunculkan *OCB*, *cleaner* yang dekat (*in-group*) dengan atasannya akan mempunyai kesempatan dan motivasi lebih untuk menampilkan *OCB* daripada *cleaner out-group*.

Faktor terakhir dalam karakteristik organisasi yang memengaruhi *OCB* yaitu adanya hambatan dari organisasi, yang dimaksud dengan hambatan disini adalah suatu keadaan yang membuat karyawan jadi lebih sulit untuk menampilkan unjuk kerjanya. Hambatan itu dapat berupa kurangnya peralatan, pengadaan, berkurangnya *cleaner* karena tidak masuk kerja/ keluar/ dipindahkan area. Hambatan yang sama dapat menimbulkan reaksi *cleaner* yang berbeda. Pada *cleaner* yang mempunyai kepuasan, komitmen dan rasa percaya terhadap pemimpinnya yang rendah, saat ada hambatan mereka hanya akan fokus pada *in-role behavior* saja. Sebaliknya pada *cleaner* yang mempunyai kepuasan, komitmen dan rasa percaya terhadap pemimpinnya yang tinggi, disaat ada hambatan mereka akan menampilkan perilaku *altruistic*, saling membantu dan mengutamakan kepentingan orang lain guna tercapainya tujuan perusahaan.

Perilaku kepemimpinan adalah faktor eksternal keempat yang memegang peranan penting dalam memengaruhi *OCB*. Pemimpin yang mempunyai kaitan

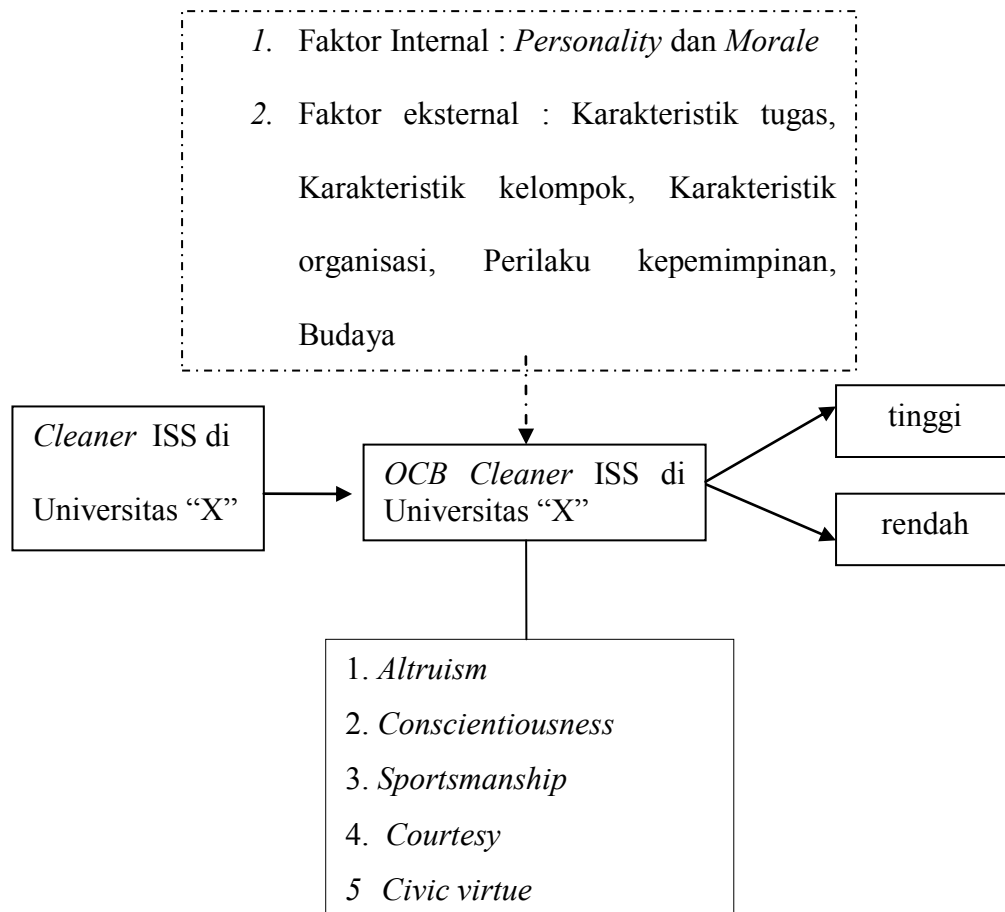
yang berkualitas tinggi dengan anggotanya, seperti mengembangkan *mutual trust*, *support*, *loyalty* maka anggotanya akan termotivasi untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan-rekannya. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *OCB* yang ditampilkan oleh bawahannya tergantung dari cara mentoring dan dukungan yang diberikan pada bawahannya (Donalson et al, 2000 dalam Organ, 2006). Keteladanan dari pemimpin akan menginspirasi pengikutnya untuk menjadi seperti dirinya. Apabila *team leader* tidak hanya berperan sebagai atasan saja, tetapi dapat memberikan teladan bagi *cleaner* mengenai loyalitas terhadap perusahaan, sikap saling mendukung antara atasan dengan karyawan, kepercayaan atasan untuk mendelegasikan suatu tugas pada *cleaner*, maka akan mudah untuk memotivasi *cleaner* melakukan hal yang serupa demi keefektifan fungsi perusahaan.

Faktor eksternal terakhir yang dapat mempengaruhi *OCB* adalah konteks budaya, setiap bangsa dan negara mempunyai budayanya masing masing, *OCB* akan lebih cenderung dimunculkan pada bangsa yang mempunyai budaya *collectivist* daripada bangsa yang *individualist* (Paine & Organ, 2000).

Menurut Hurlock, orang dewasa yang telah memilih suatu pekerjaan dengan sendirinya akan menyesuaikan diri dengan sifat dan macam pekerjaan tersebut antara lain jenis kerja tiap hari dan minggu, lingkungan tempat bekerja, peraturan serta batasan yang berlaku selama waktu kerja (Hurlock, 1996). *Cleaner* yang termasuk dalam usia dewasa dapat menyesuaikan dirinya dengan pekerjaan *cleaner*, lingkungan kerja, dan peraturan dari ISS.

Proses terbentuknya komitmen terdiri dari 3 tahap (Feldman, 1988, dalam Organ, 2006) yaitu *Breaking-In*, *Setting-In*, dan *Establish*. *Cleaner* yang telah bekerja selama satu hingga tiga tahun mulai merasa nyaman dan dapat menerima lingkungan bekerjanya, dan mampu bekerja dengan baik sesuai dengan standar dari ISS, dimana telah memasuki tahap *Setting-In* yaitu *organizational commitment* mulai terbentuk. Pada *cleaner* yang telah bekerja lebih dari tiga tahun telah melakukan *job description* yang sama dan monoton setiap harinya, mereka hanya sekedar menjalankan *job description* saja, dan mengerjakan tugasnya dengan cara yang sudah menjadi kebiasaan mereka. *Cleaner* yang belum mencapai 1 tahun bekerja di ISS sedang memasuki tahap *anticipatory socialization* yaitu berada dalam masa orientasi dan pengenalan nilai-nilai ISS. *Cleaner* sedang berusaha menyesuaikan dengan nilai-nilai perusahaan dan lingkungan pekerjaan sebagai *cleaner*

Kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan melalui skema berikut ini:



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap *cleaner* ISS di Universitas "X" Bandung memiliki *OCB* dengan tingkat yang berbeda-beda.
2. Faktor internal *cleaner* akan mempengaruhi tingkat *OCB*.
3. Persepsi terhadap faktor eksternal akan mempengaruhi tingkat *OCB cleaner*.
4. *OCB* terdiri dari dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.