

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun semakin membaik. Beberapa indikator telah menunjukkan penurunan penjualan pada perusahaan penjual motor, ritel, semen, konsumsi listrik dan mobil diakibatkan perekonomian yang sudah menyentuh titik terendahnya dalam triwulan I pada tahun 2006 dan setelah itu terus meningkat. Dalam hal ini pertumbuhan ekonomi juga berdampak konsisten dengan beberapa indikator, seperti pertumbuhan penjualan motor, ritel, semen, konsumsi, listrik, dan mobil (<http://www.wartaekonomi.com>). Pertumbuhan yang meningkat juga dirasakan oleh perusahaan ritel yang saat ini menjamur di Indonesia. Perusahaan ritel dipandang masyarakat sebagai perusahaan yang dapat meraup keuntungan yang tinggi karena menjual produk-produk yang menjadi kebutuhan primer masyarakat. Di satu sisi perusahaan ritel memiliki kemudahan dalam menjual kebutuhan masyarakat tapi di sisi lain, perusahaan ritel juga menghadapi persaingan yang semakin ketat karena banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Dengan adanya persaingan yang ketat maka perusahaan ritel juga harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk membantu persaingan dalam bisnis *retailing*.

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia sebagai inisiator dan agen perubahan terus-menerus atau biasa disebut dengan *agent of change*. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu

organisasi memiliki keanekaragaman, keanekaragaman tersebut berarti kemampuan sebagai *agent of change* yang juga akan berbeda-beda pada setiap karyawan yang dimiliki dalam suatu perusahaan. Namun demikian usaha perubahan organisasi ini membutuhkan partisipasi dari semua karyawan untuk berperan sebagai *agent of change*, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja, namun kemampuan tanpa didukung dengan kemauan tidak akan menghasilkan peningkatan apapun untuk mendukung produktivitas kinerja yang efektif dan efisien pada perusahaan.

Salah satu perusahaan yang tengah mempersiapkan sumber daya manusia sebagai *agent of change* adalah PT "X" yang salah satunya merupakan perusahaan ritel dengan format supermarket dan *departement store* sekaligus. Berawal dari sebuah toko batik di daerah Kosambi Bandung, PT "X" pertama kali berdiri dan mulai melayani konsumennya. Saat itu PT "X" tetap mempertahankan penjualan batiknya, namun barang dagangan yang tadinya hanya kain batik, mulai dikombinasikan dengan produk lain yang merupakan kebutuhan sehari-hari. seperti sabun, sikat gigi, pasta gigi, kosmetik dan produk kelontongan lainnya.

Berdiri sejak tahun 1982, cabang pertama PT "X" yang berada di jalan utama di Bandung. Disinilah tonggak penting dari awal sejarah PT "X" dimulai, semakin bertambahnya usia PT "X" juga mengembangkan manajemen yang lebih modern dan rekrutmen SDM yang berkualitas menjadi bagian dari awal sebuah kesuksesan di kemudian hari. Saat ini PT "X" telah memiliki 4 outlet besar berformat supermarket dan *departement store* sekaligus yang berlokasi di jalan utama di kota Bandung. Empat outlet tersebut diharapkan menjadi pilihan utama bagi konsumen untuk berbelanja karena berada di jalan-jalan strategis di kota Bandung dengan

keunggulan dari menjual barang dagangan yang lebih lengkap, tempat yang nyaman dan terdapat restoran bagi konsumen dalam mendukung aktivitas berbelanja di 4 outlet tersebut. Sampai saat ini PT “X” berusaha mengembangkan usaha dengan format supermarket dan *department store* sekaligus di seluruh area di kota Bandung dan terus melakukan berbagai pengembangan dan akuisisi teknologi informasi terbaru untuk menjamin pengambilan keputusan manajemen yang akurat dan kepuasan bagi pelanggan.

Pengembangan usaha dilakukan juga dengan pengembangan pada sumber daya manusia. PT “X” berupaya memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja bagi para karyawannya, terutama di 4 outlet besarnya. Sebagian besar karyawan berusia muda dan produktif, sekitar 68% karyawannya berusia antara 21-30 tahun. Menyadari bahwa karyawan merupakan asset yang berharga bagi pengembangan perusahaan dimasa depan, maka PT “X” mengembangkan suatu *Learning Center* sebagai pusat pembelajaran, pelatihan dan pengembangan karir bagi sumber daya manusianya. Upaya yang dilakukan PT “X” untuk menciptakan sumber daya manusia sebagai *agent of change* adalah dengan cara menjalankan visi dan misinya. Organisasi PT “X” sendiri terdiri dari bagian *store manager*, bagian *chief officer*, bagian *supervisor*, dan bagian *service crew*.

Visi dari PT “X” adalah untuk tetap menjadi pilihan utama dengan maksud tetap menjadi pilihan utama sekalipun alternatif semakin banyak bagi masyarakat dan tetap menjadi pilihan utama sekalipun alternatif bermitra juga semakin bertambah bagi *supplier* atau mitra usaha. Adapun misi dari PT “X” adalah setia memenuhi kebutuhan masyarakat artinya lebih berusaha mengenali kebutuhan masyarakat

dengan cara pendekatan atau bergaul akrab dengan konsumen. PT “X” setia memenuhi kebutuhan masyarakat dengan *corporate value* : "Maju dengan karya bersama" (*progressive, inovatif, spirit profesionalisme* dan rendah hati). *Business value* dari PT “X” adalah selalu berusaha mewujudkan kepuasan bagi konsumen dengan menyediakan produk yang berkualitas, layanan yang unggul, dan akrab bersahabat, serta dalam suasana belanja yang menyenangkan. ([http://www.PT “X”.com](http://www.PT‘X’.com))

PT “X” mengharapkan karyawan yang dapat saling bekerja sama dan memiliki komitmen yang kuat agar mencapai kinerja yang optimal dan seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari perilaku karyawan yang saling membantu dalam pelaksanaannya agar perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai contoh jika pada setiap kasir terlihat antrian lebih dari sepuluh konsumen maka *supervisor* memiliki *job description* dan kemampuan untuk melayani konsumen (untuk membantu kerja kasir). Perusahaan pada umumnya berpendapat bahwa untuk mencapai keunggulan maka setiap karyawan harus memiliki keterampilan dan kinerja yang baik, karena pada dasarnya kinerja individual memengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku yang sesuai dari karyawan yang diharapkan oleh perusahaan. Sebagai contoh karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berusaha datang tepat waktu pada saat bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing agar kinerja pada perusahaan dapat efektif dan efisien. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *intra-*

role, tetapi juga perilaku *extra-role*.

Perilaku *intra-role* adalah deskripsi formal (aturan tertulis) tentang *job description* dan aturan perusahaan tentang perilaku yang dilakukan atau dikerjakan oleh karyawan, sedangkan perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang tidak tertulis hanya dikemukakan secara eksplisit tetapi sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak tertera dalam *job description*. Perilaku *intra-role* dan *extra-role* ini dalam ilmu psikologi industri dan organisasi 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). Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota – anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizenship*” (Markoczy dan Xin 2002 : 1).

Adapun gambaran fenomena perilaku *intra-role* dan *ekstra-role* di PT “X” ini dapat dilihat dari perilaku sebagian besar *supervisor* pada PT “X” yang menghendaki para karyawan menjadi anggota perusahaan yang baik dengan melaksanakan tugas dan *job descriptionnya* secara efektif, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dan tugas–tugas pun dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan data *pre-elementary study* yang dilakukan oleh peneliti kepada 15 *supervisor* di PT “X” diperoleh gambaran mengenai perilaku *altruism* yaitu sekitar 70% *supervisor* yang membantu mengerjakan tugas rekan kerja secara sukarela. Kelompok ini mengemukakan, mereka bersedia untuk membantu rekan kerja dengan sukarela karena mereka menyadari pekerjaan yang mereka lakukan memengaruhi kelangsungan pekerjaan rekan kerja lainnya sehingga jika pekerjaan

salah satu karyawan tidak selesai maka akan dapat memengaruhi pekerjaan rekan kerja yang lain, misalnya *chief officer* yang memiliki tugas memegang kunci untuk bertanggung jawab dalam proses pembukaan dan penutupan toko secara keseluruhan tidak dapat hadir, maka yang memegang kunci, yang bertanggung jawab terhadap tugas tersebut dibantu oleh *supervisor*. Pekerjaan *supervisor* lainnya yang menggambarkan perilaku *altruism* adalah setiap pagi setiap *supervisor* harus memberikan *briefing* kepada karyawan lain sebagai bawahannya yang akan bekerja mengenai apa saja tugas-tugasnya setiap hari, misalnya *supervisor* pada suatu bagian tidak dapat hadir maka *supervisor* lainnya secara sukarela membantu menggantikan tugas dari *supervisor* yang berhalangan tersebut. Sedangkan sekitar 30% *supervisor* tidak membantu mengerjakan tugas rekan kerja secara sukarela. Berdasarkan kelompok karyawan ini mengemukakan tidak bersedia membantu rekan kerjanya karena tugas rekan kerja tersebut bukan bagian dari *job description* dan mereka juga tidak mendapatkan *reward* jika membantu rekan kerjanya yang mengalami beban berat.

PT “X” memiliki jam kerja yang dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian pertama dari jam delapan sampai jam empat sore, bagian kedua dari jam dua siang sampai jam sepuluh malam. Sekitar 65% *supervisor* bekerja lembur setelah jam kerja dimana waktu lembur dipergunakan untuk membantu rekan kerja di bagian yang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya para *supervisor* harus bekerja lembur mulai jam sembilan malam hingga jam enam pagi dipergunakan untuk membantu mengubah denah letak barang yang pekerjaan tersebut bukan bagian dari tugasnya. Kegiatan ini biasanya dilakukan pada saat pergantian *event* seperti : *valentine days*,

lebaran, natal, tahun baru, paskah dan diadakannya cuci gudang. Hal tersebut menjadi gambaran perilaku *conscientiousness* pada *supervisor*. Sedangkan 35% *Supervisor* tidak bersedia bekerja lembur setelah jam kerja utama dengan alasan sakit atau sudah mempunyai rencana lain. Pada umumnya bagi para *supervisor* baru mereka tidak bersedia bekerja lembur dikarenakan mereka tidak tahu pekerjaan apa yang harus dilakukan terutama pada saat pergantian *event* karena mereka menganggap mereka masih menjadi karyawan baru di perusahaan tersebut.

Perilaku *sportmanship* yang dapat dilihat dari *supervisor* PT “X” yaitu sekitar 40% tidak dapat mentoleransi iklim kerja yang kurang ideal tanpa keluhan, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil. Sebagai contoh jika salah satu *supervisor* mempunyai keperluan mendadak dan jadwal kerja pada hari tersebut harus diubah sehingga diperlukan *supervisor* lain yang secara sukarela menjadi pengganti pada jam kerja tersebut. Kelompok lainnya 60% *supervisor* jarang mengeluh karena mereka merasa suatu saat apabila mereka berhalangan hadir akan ada orang yang membantu pekerjaannya juga.

Fenomena lainnya yang diungkapkan oleh *supervisor* berkaitan dengan penginformasian mengenai pembagian jam tugas kerja karyawan adalah seringkali terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan karena kurangnya koordinasi dengan *supervisor*. Contohnya salah satu tugas dari *supervisor* adalah membuat jadwal kerja karyawan yang dibawahinya, seperti *sales promotion girl* dan *sales promotion boy*. Pada saat seorang karyawan berhalangan hadir dan digantikan oleh karyawan yang lain maka karyawan yang tidak hadir tersebut harus memberitahu kepada *supervisor* yang menjadi atasannya agar absensi berjalan dengan lancar. Perilaku tersebut

menjadi gambaran perilaku *courtesy* dari *supervisor*.

Salah satu tugas *supervisor* yang terkait dalam perilaku *civic virtue* adalah saling membantu sepenuhnya dalam memastikan bahwa stok barang di lapangan dan di gudang sama dengan stok barang yang terinput di program. Contohnya *supervisor* pada bagian lain membantu *supervisor* lainnya untuk menstok barang yang biasanya dilakukan diluar jam kerja, berdasarkan fenomena–fenomena gambaran di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan studi deskriptif mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada *Supervisor* PT "X" di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana *OCB* pada *supervisor* PT "X" di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai *OCB supervisor* PT "X" di kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapat gambaran yang rinci dan mendalam mengenai *OCB supervisor* PT "X" di kota Bandung beserta

dimensi-dimensinya yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, dan *Civic virtue*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior* terhadap para *supervisor*.
2. Memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang sama yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior*

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada *supervisor* PT “X” Bandung mengenai gambaran *OCB* untuk mengembangkan diri agar dapat meningkatkan efektifitas kerja *supervisor* di organisasi.
2. Memberikan informasi bagi manajemen HRD untuk dapat mengadakan pelatihan yang berhubungan dengan *OCB* yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh *supervisor* PT “X” Bandung, sehingga organisasi dapat melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT "X" merupakan perusahaan ritel dengan format supermaret dan *departement store* yang mampu bersaing dengan perusahaan lain dari dalam maupun luar negeri. Dalam menghadapi persaingan tersebut PT "X" membentuk visi dan misi. PT "X" memiliki visi untuk tetap menjadi pilihan utama sekalipun alternatif semakin banyak bagi masyarakat dan tetap menjadi pilihan utama sekalipun alternatif bermitra juga semakin bertambah bagi *supplier* atau mitra usaha. Selain itu PT "X" berkomitmen untuk menjalankan misi untuk setia memenuhi kebutuhan masyarakat artinya lebih berusaha mengenali kebutuhan masyarakat dengan cara pendekatan atau bergaul akrab dengan konsumen. Keberhasilan perusahaan tergantung dari kelancaran informasi dan kerja sama dari setiap bagian yang dipimpin oleh *supervisor* dan dijalankan oleh bawahannya setiap hari.

Supervisor PT "X" mempunyai *job description* diantaranya memastikan tercapainya target dan menyusun rencana kerja, memastikan tersedianya barang dan kerapian barang dagangan serta kebenaran harganya, menyusun estimasi dan melaksanakan pembelian barang yang dibutuhkan oleh konsumen, mengelola karyawan di unit kerjanya untuk mendukung upaya pencapaian target dan mengontrol *inventory* untuk mendukung pencapaian target penjualan. Ruang lingkup dan tanggung jawab di atas merupakan

gambaran secara umum tentang sejauh mana keberhasilan tugas yang dilakukan seorang *supervisor* dalam rangka pencapaian target yang ditentukan oleh perusahaan.

Dalam rangka pencapaian target tersebut, perlu dilakukan kegiatan secara khusus, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan tim kerja, pelaksanaan aktivitas harian, penanganan produk, teknologi informasi, pengoperasian *kassa* dan pelayanan konsumen. Untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen, *supervisor* membutuhkan jadwal kegiatan kerja dan kesadaran rutinitas pekerjaan dalam memberikan informasi yang tepat dan akurat agar pekerjaan menjadi efektif dan efisien, perilaku ini dikenal dengan *organizational citizenship behaviour (OCB)*. *OCB* dapat didefinisikan sebagai perilaku individu atau pegawai yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan, tidak berkaitan langsung dengan sistem imbalan dan kumpulan dari perilaku-perilaku tersebut dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas dari fungsi organisasi. (Organ, 1997).

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) terdapat 5 Dimensi *OCB* yaitu *altruisme*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. *Altruisme* adalah tindakan sukarela pegawai untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun atau disebut juga sebagai tindakan tanpa pamrih. *Altruisme* dapat juga didefinisikan tindakan memberi bantuan kepada orang lain tanpa adanya antisipasi akan *reward* atau hadiah dari orang yang ditolong (Macaulay dan Berkowitz, 1970). Setiap pagi setiap *supervisor* di PT “X” harus memberikan *briefing* kepada

karyawan lain sebagai bawahannya yang akan bekerja mengenai apa saja tugas-tugasnya sepanjang hari. Hal yang berkaitan dengan *altuisme* adalah jika *supervisor* pada suatu bagian tidak dapat hadir maka *supervisor* lainnya bersedia membantu secara sukarela menggantikan tugas dari *supervisor* yang berhalangan tersebut tanpa mengharapkan imbalan jasa tapi merupakan kesadaran dan kesediaan tanpa pamrih dari *supervisor* tersebut sebagai bentuk dari tanggung jawabnya.

Conscientiousness adalah perilaku pegawai yang dilakukan atas kehendaknya sendiri, perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, seperti kepatuhan terhadap peraturan dan waktu istirahat yang ditetapkan oleh PT “X”. Perilaku ini dapat ditunjukkan dengan datang lebih awal daripada jam kerja yang telah ditentukan atau juga sering kali lembur kerja, bahkan *supervisor* bersedia bekerja lembur hingga pagi pada *event-event* tertentu dalam rangka membantu mempersiapkan denah ruangan yang baru.

Sportsmanship adalah kesediaan pegawai untuk bertoleransi pada 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. Contohnya *supervisor* yang mengalami kesulitan dalam bekerja berupaya menyelesaikan masalah tanpa mengeluh dan berpikir secara positif untuk mencari solusinya. *Supervisor* dapat mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan meskipun kebijakan tersebut dirasakan kurang sesuai oleh

supervisor dan *supervisor* pun berusaha untuk bekerja lebih baik lagi apabila mendapat teguran dari atasan dengan memperbaiki kesalahan dan memperlihatkan produktivitas dari pekerjaannya.

Courtesy adalah perilaku pegawai yang dilakukan atas kehendaknya sendiri guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan pegawai-pegawai lain. Biasanya dinyatakan dengan cara bersikap santun pada atasan, rekan kerja satu bagian maupun bagian lain, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman bagi semua pegawai. Misalnya salah satu tugas dari *supervisor* adalah membuat jadwal kerja karyawan yang dibawahinya, seperti SPG dan SPB agar tidak berbenturan tugas satu dengan yang lain. *Supervisor* bersikap ramah dan membiasakan diri untuk menyapa karyawan dan *supervisor* lainnya agar menciptakan suasana kerja yang hangat. Saat karyawan membuat kesalahan, *supervisor* menegurnya dengan tegas tanpa menyinggung martabat dari karyawan tersebut, sehingga tindakan yang salah diharapkan dapat diperbaiki oleh karyawan, namun tetap menjaga suasana kerja dalam perusahaan.

Civic virtue adalah perilaku pegawai yang bertanggungjawab atau peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, seperti yang ditunjukkan *supervisor* dengan cara bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh PT "X". Berkaitan dengan kelangsungan perusahaan, *supervisor* akan berusaha mencari jalan keluar terhadap konsumen yang *complain* dengan bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah konsumen tersebut agar kegiatan di perusahaan dapat berjalan dengan lancar kembali dan

tidak merusak citra perusahaan di mata konsumen itu sendiri.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi *OCB* pada *supervisor* adalah karakteristik individu yang merupakan faktor internal. Selain itu ada faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin. Organ (1997) mengatakan didalam karakteristik individu tercakup *morale* dan *personality*. *Morale* sendiri terdiri dari aspek-aspek *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment* dan *leader consideration*. *Leader consideration* adalah perilaku saat *chief officer* memberikan pujian pada seorang *supervisor* yang telah mengerjakan *job description*-nya dengan baik yang nantinya akan dinilai oleh pemimpin dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dilakukan sehingga merasa telah diperlakukan adil (*fairness*) dalam diri *supervisor* tersebut, hal ini juga dapat menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*) bagi *supervisor*, dan dari kepuasan kerja *supervisor* dapat menimbulkan *affective commitment* yang mengarah kepada keterlibatan yang lebih dari sekedar melaksanakan *job description*-nya serta rasa peduli dari *supervisor* terhadap kelangsungan kinerja dari perusahaannya (Allen & Meyer, 1997), dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja para *supervisor*.

Kaitan antara *OCB* dan *personality*, dapat diuraikan menurut kerangka besar *The Five Factor* oleh Mc Crae dan Costa (1987 dalam Organ, 2006). Faktor pertama *Agreeableness*, berupa kepribadian yang bersahabat, disenangi oleh orang, dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. *Supervisor* yang mempunyai skor *agreeableness* akan dengan

senang hati menawarkan bantuan pada *customer* dan rekan kerja yang nampak kesulitan dan segera memberikan bantuan terhadap *customer* dan rekan kerjanya. Faktor ini berhubungan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportsmanship* dari *OCB* yaitu akan dengan sukarela membantu rekan kerja yang nampak kesulitan untuk menghindari konflik antar sesama rekan kerja dan berusaha tidak mengeluh atas kondisi kerja yang kurang ideal dengan tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di lingkungan kerja.

Faktor kedua adalah *conscientiousness* seperti memiliki ketepatan waktu, riwayat absensi yang baik dan selalu menaati peraturan. *Supervisor* yang memiliki skor *conscientiousness* akan menampilkan perilaku kerja yang baik dengan tidak datang telat setiap hari saat bekerja dan tidak menampilkan perilaku yang bertentangan dengan peraturan seperti absen dalam jangka waktu yang lama. Faktor ketiga yaitu *neuroticism* adalah orang yang memiliki kestabilan emosional tidak mudah marah, cemas, bebas dari *negative feelings*. *Supervisor* yang mempunyai emosi tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya ada dalam pikirannya saja, sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain, dengan demikian akan mengurangi peluang munculnya *OCB*.

Faktor keempat dari *personality* yaitu *extraversion* adalah individu yang mempunyai karakter bersemangat, mempunyai tendensi untuk mencari stimulasi, menikmati kebersamaannya dengan orang lain, senang bicara dan responsif terhadap lingkungan. Perilaku tersebut dilihat dari semangat dan keinginan dari *supervisor* untuk menjalin relasi yang hangat dengan rekan

kerja yang lain maka dapat memunculkan dimensi *altruism*, *sportsmanship* dan juga *courtesy*. Karena dilihat dari perilaku *supervisor* yang dengan sukarela berusaha menjalin relasi yang hangat dengan rekan kerja untuk menghindari masalah-masalah yang terjadi di lingkungan kerja dan tidak mengeluh terhadap kondisi lingkungan kerja yang tidak ideal tersebut di perusahaan.

Faktor kelima yaitu *openness to experience*, yaitu kepribadian dimana orang tersebut mempunyai rasa ingin tahu, ingin merasakan berbagai pengalaman, menghargai seni dan sensitif terhadap keindahan. Pada *supervisor* yang memiliki *trait* ini, maka rasa ingin tahunya akan hal-hal baru, dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungannya, *supervisor* tersebut bisa lebih cepat tahu pelayanan yang bagaimana yang sedang disukai masyarakat maka dapat dikatakan *supervisor* dengan *trait openness to experience* berpeluang menampilkan dimensi *civic virtue* yaitu *supervisor* berusaha mengikuti perkembangan-perkembangan yang ada di luar perusahaan demi berlangsungnya hidup perusahaan.

Faktor eksternal pertama yang dapat memengaruhi disaat individu melaksanakan tugas adalah karakteristik tugas, terdiri dari *task autonomy*, *task significane*, *task identity*, *task variety*, *task interdependence* dan *intrinsically satisfying task*. Derajat keleluasaan yang diberikan saat individu melakukan suatu tugas (*task autonomy*), yaitu diberikannya kebebasan pada setiap *supervisor* untuk mengatur proses mengelola karyawan di unit kerjanya untuk mendukung pencapaian target. Hal tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja, semakin puas akan semakin meningkat kemungkinan munculnya *OCB*

dimensi *altruism* dan *civic virtue* (Hackman & Lawler, 1971, dalam Organ 2006).

Task significance adalah perilaku yang menunjukkan sejauh mana derajat kepentingan suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain. Misalnya salah satu pekerjaan *supervisor* adalah membuat jadwal kerja para karyawannya, maka *supervisor* akan berusaha membuat jadwal yang pas dan tepat bagi karyawannya agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Aspek lain dari faktor eksternal yaitu *task identity*, atau dapat dijelaskan sebagai perilaku yang menunjukkan derajat kejelasan identitas setiap langkah pada saat tugas diberikan pada individu dan perkiraan hasil yang akan dilihatnya. *Supervisor* setiap bulannya harus mengecek barang yang ada pada bagiannya masing-masing guna mengontrol *inventory* untuk mendukung pencapaian target penjualan setiap bulannya, dengan begitu kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan lancar. *Task variety* adalah derajat sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan variasi dari aktifitas kerja, perilaku tersebut dapat dilihat dari kerjasama antar *supervisor* yang bergantian dalam memesan barang dan membuat jadwal kerja bagi bawahannya. Perilaku-perilaku diatas akan memengaruhi *OCB* melalui persepsi atas arti dari pekerjaan itu bagi individu (Hackman & Oldham, 1976 dalam Organ, 2006).

Task independence adalah keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, perlengkapan, dan dukungan dari rekan-rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana. Perilaku tersebut dapat dilihat dari para *supervisor* yang saling berkoordinasi dengan kantor

pusat dalam menyelenggarakan kegiatan promosi dan kemudian mengevaluasi serta melaporkan hasilnya. Hal tersebut 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 hasil dari pekerjaannya atau dikenal dengan *intrinsically satisfying task*, akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras yang mungkin dimunculkan sebagai *OCB* demi tercapainya tujuan suatu tugas (Kerr & Jrmier, 1978). Misalnya apabila seorang *supervisor* lebih menyenangkan bekerja di lapangan maka hal tersebut akan menjadi motivasi bagi *supervisor* tersebut dalam bekerja di PT “X” dibandingkan dengan *supervisor* yang lebih senang bekerja di dalam ruangan.

Karakteristik terakhir dan sangat penting dari suatu tugas adalah derajat kejelasan pemberian informasi tentang unjuk kerja atau *task feedback*. Bagi *supervisor* 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 memengaruhi munculnya *OCB*. Menurut Organ

(2006) ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat memengaruhi *OCB* yaitu *group cohesiveness* dan *group potency*. Keberadaan kelompok dapat memengaruhi munculnya *OCB* melalui hal-hal berikut diatas, yang pertama adalah *cohesiveness* dari kelompok tersebut. *Group cohesiveness* adalah keterkaitan antara suatu anggota dengan anggota lainnya dan keterkaitan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (Organ 2006 : 117).

Bila ikatan antar *supervisor* tinggi maka mereka akan bersedia untuk saling membantu, misalnya para *supervisor* akan bersedia menggantikan pekerjaan dari *supervisor* yang berhalangan hadir seperti memberikan *briefing* pada bawahan dan membantu memeriksa dan memesan barang. Karakteristik kelompok yang kedua adalah *group potency*. *Group potency* ialah *collective belief* yang ditunjukkan dengan bersama-sama, bahu – membahu bekerja dalam suatu tim. Misalnya para *supervisor* akan bekerjasama dengan karyawan lain dalam rangka mengganti tema dalam *event-event* tertentu seperti Natal, Idul Fitri dan yang lainnya. Dari perilaku tersebut para *supervisor* menampilkan *sportmanship* dan sikap loyal terhadap *supervisor* lainnya.

Karakteristik organisasi adalah faktor eksternal yang sangat diperlukan dan dapat memengaruhi *OCB*. Organisasi diharapkan dapat menerapkan formalisasi dan infleksibilitas, dimana perusahaan memiliki aturan yang formal dan baku, serta diterapkan secara kaku. Formalisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi secara jelas memberikan aturan-aturan yang spesifik dan prosedur-prosedur untuk menghadapi berbagai kemungkinan. Sedangkan infleksibilitas organisasi didefinisikan sebagai keadaan dimana

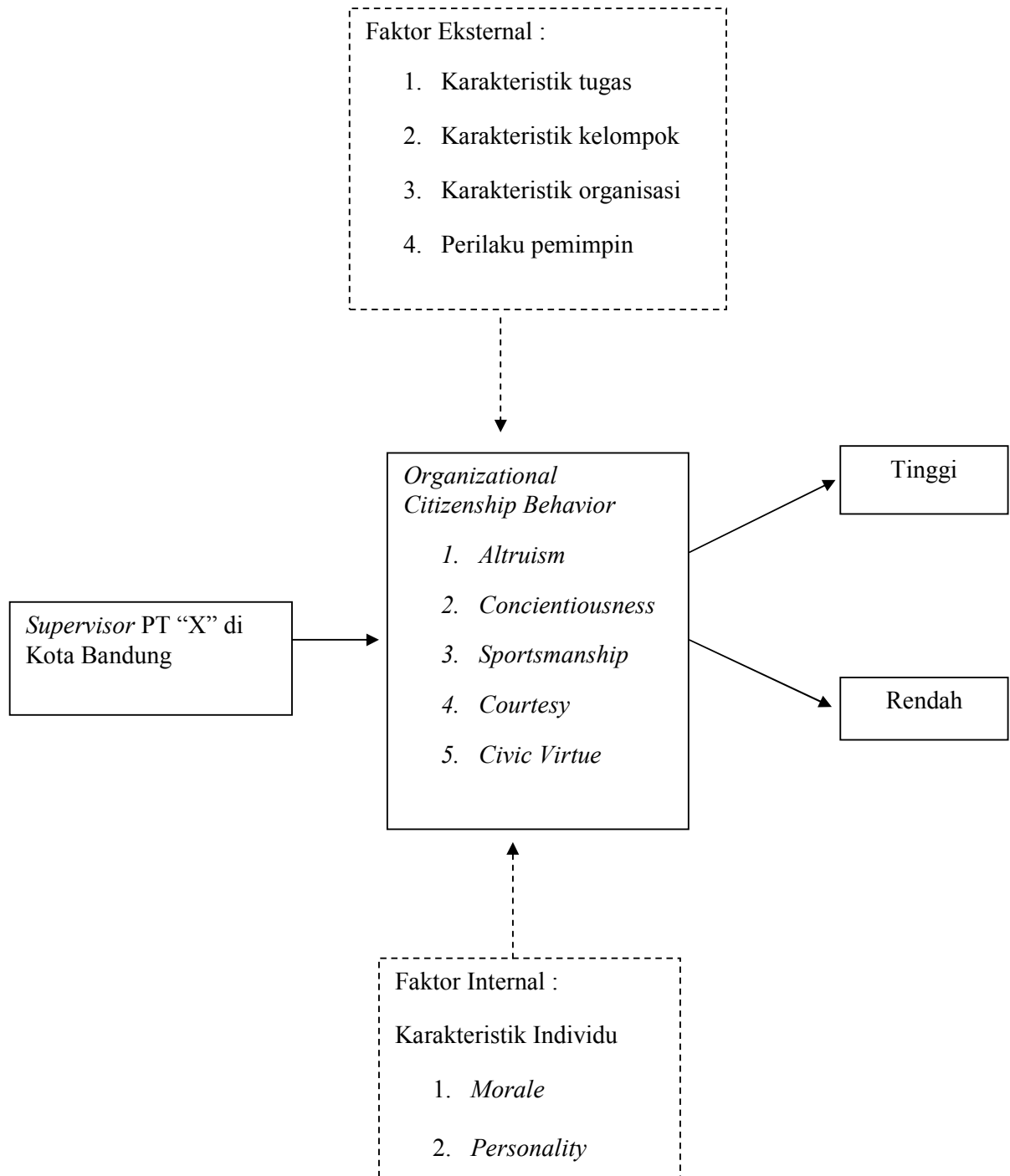
organisasi secara teguh memegang aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan (Hall, 1991, dalam Organ 2006 : 122).

Formalisasi dapat memengaruhi persepsi pada *supervisor* terhadap *fairness* dan keadilan dari prosedur. Aturan yang formal memberikan gambaran yang jernih tentang ekspektasi PT "X", dan infleksibilitas memberikan indikasi setiap *supervisor* diharapkan untuk menjalankan aturan yang sama, dengan demikian meningkatkan kepuasan, komitmen dan mengurangi ketidakjelasan dan konflik peran. Sehingga formalisasi dan infleksibilitas pada *supervisor* berelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan karyawan dan ketiganya secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif pada kelima dimensi dari *OCB* melalui kepuasan kerja dan rasa percaya pada karyawan lain. Dengan demikian *supervisor* pada PT "X" akan terpacu untuk meningkatkan *OCB*.

Perilaku pemimpin adalah faktor eksternal terakhir yang memegang peranan sangat penting dalam memengaruhi *OCB*. Apabila pemimpin mempunyai tanggungjawab moral untuk melayani bukan hanya bagi kebutuhan PT "X" tetapi juga bagi kebutuhan *supervisor* dan pegawai lainnya, customer, serta lingkungannya, maka gaya kepemimpinan ini dapat memicu *OCB*. Keteladanan dari pemimpin akan menginspirasi pengikutnya untuk menjadi seperti dirinya, karena sudah menjadi sifat dasar manusia untuk meniru serta membalas perlakuan dari orang lain.

Faktor-faktor tersebut menjadi motivasi dasar *supervisor* dalam perusahaan untuk saling berhubungan, sehingga membuat *supervisor* mau melakukan *OCB* dalam perusahaan. *Supervisor* PT "X" bekerja secara tim yang masing-masing dipengaruhi faktor internal, serta saat bekerja juga dipengaruhi berbagai faktor eksternal, sehingga akan menampilkan *OCB* yang bervariasi pula. Apabila setiap *supervisor* PT "X" memiliki *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang tinggi maka disaat bekerja *supervisor* akan memiliki sikap saling membantu, bersedia berbuat lebih daripada *job description*, tidak mengeluh akan kondisi yang kurang ideal, menghindari terjadinya konflik diantara *supervisor* dan peduli terhadap kehidupan perusahaan sehingga hal-hal tersebut dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Sebaliknya, apabila *supervisor* PT "X" memiliki *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang rendah akan menunjukkan perilaku hanya sebatas melaksanakan apa yang menjadi *job description supervisor* tanpa ada kesediaan untuk membantu dan mengeluh jika diberikan tugas lain, sehingga kinerja yang ditampilkan *supervisor* tidak memiliki nilai lebih. Atas dasar pemikiran tersebut peneliti tertarik untuk melihat gambaran *OCB* pada *supervisor* PT "X" di Bandung.

Uraian diatas dapat dijabarkan dalam bagan kerangka pemikiran dibawah ini.



Skema 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap *supervisor* PT "X" memiliki *OCB* dengan tingkat yang berbeda-beda dalam setiap dimensinya.
2. Bila *OCB supervisor* PT "X" tinggi, maka disaat bekerja para *supervisor* akan memiliki sikap saling membantu, bersedia berbuat lebih daripada *job description*, tidak mengeluh akan kondisi yang kurang ideal, menghindari terjadinya konflik diantara sesama rekan kerja dan peduli terhadap kehidupan organisasi sehingga hal-hal tersebut dapat berdampak terhadap peningkatan kerja organisasi.
3. Bila *OCB supervisor* PT "X" rendah, maka disaat bekerja para *supervisor* akan memiliki sikap kurang peduli pada rekan kerja, menjalankan pekerjaan sesuai *job description*, dan kurang peduli terhadap kehidupan organisasi sehingga kerja tidak memiliki nilai lebih bagi organisasi.
4. Faktor internal yang ada dalam diri pegawai *supervisor* di PT "X", seperti kepribadian yang bersahabat, dapat diandalkan, mempunyai emosi yang stabil, semangat dalam menjalankan tugasnya, dan cepat tanggap terhadap lingkungannya, akan memengaruhi *OCB*, dengan kualitas yang berbeda-beda dalam setiap dimensinya.

5. Persepsi *supervisor* PT "X" terhadap faktor eksternal akan memengaruhi faktor internalnya dan memengaruhi tingkat *OCB* yang dapat ditampilkan dalam setiap dimensinya.