BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis di berbagai negara sangat kompetitif dan tidak dapat dihindari karena masing-masing perusahaan ingin mencapai tujuan dan menjadi yang terbaik di bidangnya. *United Nations Statistics Division* pada tahun 2016, mencatat Indonesia menempati peringkat keempat dunia dari lima belas negara yang industri manufakturnya memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) lebih dari 10%. Sektor industri Indonesia mampu menyumbang PDB 22%, di atasnya ada Jerman (23%), Tiongkok (27%), dan Korea Selatan (29%) (Kemenperin.go.id). Hal ini berarti perusahaan-perusahaan di Indonesia dan juga pemerintah mampu bersinergi menciptakan lingkungan bisnis yang sehat sehingga perusahaan-perusahaan mampu memiliki daya saing yang kuat di kancah dunia.

Di dalam dunia industri, sumber daya manusia memegang peranan penting sebagai pelaksana dan juga perencana bisnis. Koordinasi yang baik dan transparan antar peranan akan membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Seperti cabang industri makanan dan minuman yang memberikan kontribusi terbesar pada pembentukan PDB triwulan III/2017 yaitu 34,95% (Kemenperin.go.id). Prosentase tersebut menunjukkan bahwa persaingan di perusahaan makanan dan minuman sangat kuat dan sangat mungkin akan terjadi peningkatan,

sehingga perusahaan harus mencari cara untuk mengetahui dan memahami perilaku karyawan agar kinerjanya semakin efektif dan efisien dalam meningkatkan fungsi perusahaan secara luas.

Persaingan tersebut juga dirasakan dan dialami oleh PT. Dua Kelinci (PT. DK) yang merupakan salah satu perusahaan *manufacture* di bidang makanan ringan. Dengan kegigihannya menghadapi persaingan bisnis, PT. DK mampu bertahan puluhan tahun dan telah memiliki jaringan penjualan yang luas, baik lokal maupun internasional. Berbagai penghargaan juga pernah diraih PT. DK diantaranya predikat sebagai perusahaan terbersih se-Asia Tenggara, sebagai *top brand* untuk produk sukro dan kacang garing (dari Top Brand Index), berbagai penghargaan ISO, dan *brand rising star* dari Forbes Indonesia.

Ketatnya persaingan bisnis antar perusahaan, menuntut PT. DK untuk memiliki karyawan yang berkualitas berupa kompetensi, pengetahuan, maupun bidang keahlian tertentu yang menjamin perusahan dapat bersaing dalam berbagai tantangan yang ada. Karyawan yang yang berkualitas dapat meningkatkan kesadaran karyawan lainnya dalam menjalankan tugas-tugas di perusahaan, serta dapat menjaga kesinambungan aktivitas yang saling berkaitan antar karyawan demi terciptanya kelancaran dan terpeliharanya kenyamanan ataupun toleransi antar karyawan. Abrar dan Isyanto (2019) menyatakan salah satu cara perusahaan agar karyawan semakin berkualitas, sadar akan toleransi, dan paham pentingnya berinteraksi di

dunia kerja adalah dengan mengembangkan perilaku kewargaan atau lebih populer disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB merupakan determinan bagi program sumber daya manusia di dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang secara kolektif akan mempengaruhi kesehatan psikis, produktivitas, dan pikir karyawan (Auliana dan Nurasiah, 2017). OCB adalah "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi yang membuat interaksi sosial para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Borman dan Motowidlo dalam Novliadi, 2006). Tanpa adanya OCB, banyak organisasi yang tidak mampu mempertahankan keunggulannya dalam kompetisi bisnis (Setiawan, Suwandy<mark>, dan W</mark>id<mark>j</mark>aja, tanpa tahun). Tanpa OCB produktivitas tim dan karyawan tidak tercapai, terjadi pemborosan sumber daya perusahaan karena kinerja karyawan kurang efektif dan kurang efisien, fungsi kelompok tidak terjaga, akhirnya perusahaan harus rela kehilangan karyawan terbaiknya.

Muhdar (2015) menyatakan bahwa OCB merupakan cara jitu mendongkrak prestasi kerja, karena karyawan memandang tugastugasnya dari perspektif yang lebih menyeluruh sehingga hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci kesuksesan. Afiliasi karyawan juga meningkat karena karyawan menumbuhkan perasaan memiliki dan keinginan untuk tetap berada

dalam kelompok. Karyawan menyadari bahwa rekan kerja atau atasan atau *customer* membutuhkan mereka sehingga karyawan memberikan pertolongan, berkomunikasi, bekerja sama dan berpartisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan yang memiliki keinginan untuk berkuasa, menampilkan OCB adalah salah satu cara untuk mendapatkan kekuasaan dan status dari figur otoritas dalam organisasi. OCB dianggap sebagai bentuk dari modal politis untuk meraih kekuasaan.

Contoh perilaku OCB diantaranya mengeluarkan pendapat yang konstruktif tentang tempat kerjanya, menghindari konflik yang tidak perlu, membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, melindungi properti organisasi, toleran di tempat kerja, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, menyenangkan di tempat kerja, memberikan saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasi (Morrison dalam Djastuti, Chabaqib, dan Raharjo, 2008). Purba dan Seniati (2004) menyebut orang yang menampilkan perilaku OCB sebagai karyawan yang baik (*good citizen*).

Sekilas OCB terlihat sama dengan perilaku kerja biasa yang dilakukan oleh karyawan, namun sebenarnya keduanya berbeda. OCB merupakan suatu pilihan yang diambil dan dilakukan oleh karyawan,

perilaku tersebut di luar deskripsi jabatan yang diwajibkan atas dirinya serta memiliki dampak positif terhadap organisasi (Newstrom dan Davis, 2002). Menurut Morrison (dalam Djastuti, Chabaqib, dan Raharjo, 2008) perbedaan mendasar terletak pada *reward*. Biasanya perilaku kerja dihubungkan dengan *reward* dan sanksi atau hukuman, sedangkan pada OCB terbebas dari *reward*, dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima. Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu menunjukkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa ditemukan beberapa indikasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, pertama antar karyawan menunjukkan sikap kurang harmonis. Karyawan lama dan karyawan baru tidak dapat membaur sehingga terlihat *gap*, interaksinya juga saling mengelompok. Kedua, ketika ada staf yang absen sakit, tidak ada rekannya yang membantu menggantikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menumpuk dan *pending process*. Pada saat panen raya, load pekerjaan menjadi sangat tinggi karena kacang basah yang datang bisa mencapai puluhan ton dalam sehari. Hal ini membuat bagian *quality* sortir menjadi "*kuwalahan*" sedangkan rekan yang lain tidak ada yang membantu, dampaknya proses kerja selanjutnya yaitu *cleaning*, *washing*, dan *cooking* menjadi terhambat, lebih parahnya kualitas kacang bisa menurun karena tidak segera dibersihkan dan dimasak.

Sebetulnya karyawan tidak harus ikut mengerjakan tugas karyawan lainnya, namun akan menjadi lebih efektif apabila antar karyawan saling *support* dan membantu tugas-tugas yang masih menumpuk. Kondisi seperti ini dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki individualisme yang tinggi dalam bekerja. Dampaknya proses kerja bisa terhambat karena karyawan tidak kompak, kurang kerjasama (kurang gotong royong).

Permasalahan ketiga, karyawan kurang bersemangat dalam bekerja, hanya menuruti rutinitas. Secara berkepanjangan hal ini memberikan dampak tidak nyaman pada karyawan, ditambah rekan kerja yang tidak bisa "seguyub" dalam bekerja, dan atasan yang pasif tidak memberikan apresiasi atau bantuan yang jelas membuat mereka stres dan tekanan ini menyebabkan mereka apatis dengan lingkungan. Karyawan tidak melihat pekerjaan dan tempat kerjanya sebagai sesuatu yang penting dan bermakna bagi mereka.

Penelitian tentang OCB telah banyak dilakukan baik di Indonesia maupun di negara-negara lain. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Thomas Li Ping Tang dan Abdul Hamid Safwat Ibahim (1998) di USA, Linn Van Dyne dan Soon Ang (1998) di Singapura, Reeshad S. Dalal (2005) di USA dan Negara-negara Timur Tengah, Janetha Kartika dan Evi Silvana Muchsinati (2015) di BPR Batam, Arsukma Wiranti (2016) di PT. PLN area Sumba, dan Yumna Dalian Putri bersama Hamidah Nayati Utami (2017) di Rumah Sakit Baptis Batu. Inti dari

penelitian-penelitian tersebut adalah OCB di sebuah organisasi sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Tinggi rendahnya OCB pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut penelitian Kusumajati (2014) OCB dipengaruhi oleh budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati individu, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Faktor lain yang juga mempengaruhi OCB karyawan adalah karakteristik pekerjaan (Podzakoff, 1996 dalam Purvanova, Bono, dan Dzieweczynski, 2006) dan *organizational trust* atau kepercayaan organisasi (Aryee, Budhwar, dan Chen, 2002).

Faktor karakteristik pekerjaan dianggap penting karena dapat memicu karyawan untuk menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerjanya. Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2018) karakteristik pekerjaan merupakan pengalaman psikologis individu yang didapat melalui interaksi antara karyawan dengan desain atau sifat-sifat yang ada dalam pekerjaannya. Robbins (2008) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yaitu kebermaknaan, tanggungjawab, dan pengetahuan akan hasil kerja. Semakin tersedianya ketiga keadaan psikologis ini maka semakin besar motivasi dan kepuasan kerja yang mendorong karyawan menampilkan OCB dan perilaku positif lainnya. Penelitian mengenai karakteristik pekerjaan dengan OCB telah dikaji sebelumnya oleh

beberapa peneliti. Miles dan Porter pada tahun 1994 (dalam Rahajan, Swasto, dan Rahardjo, 2012) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang tinggi akan membuat pegawai semakin puas, berkomitmen, dan semakin terlibat dalam pekerjaan mereka masingmasing, sehingga mereka semakin menunjukkan perilaku yang mengarah pada efektivitas organisasi yaitu OCB. Sungkit dan Meiyanto (2015) menyebutkan bahwa pekerjaan yang telah mengalami pengayaan atau maksudnya memiliki karakteristik pekerjaan yang baik dan bersifat menantang, akan membuat karyawan merasakan pekerjaannya bermakna. Pemaknaan diri ini membuat seseorang tidak terpisahkan dengan pekerjaannya. Sedangkan Podzakoff bersama rekan-rekannya menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor yang konsisten dari OCB (Purvanova, dkk, 2006).

Karakteristik pekerjaan yang baik akan menumbuhkan motivasi intrinsik dari karyawan sehingga karyawan dapat merasakan keinginan untuk bekerja (Na-nan, 2016). Piccolo, Greenbaum, Hartog, dan Folger (dalam Wibowo, 2018) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan memberikan dukungan bukti membuat pekerjaan yang dirasakan menjadi lebih menantang, bermakna, dan secara otomatis menjadi memuaskan dan memotivasi secara intrinsik. Ditambah lagi ketika karyawan mengetahui pekerjaan yang ditugaskan pada mereka memiliki dampak positif dan bermakna bagi orang lain, karyawan akan memberikan usaha lebih untuk kesuksesan dan penyelesaian

pekerjaan tersebut. Selain itu karakteristik pekerjaan melalui aspek otonomi dan aspek signifikansi tugas yang tinggi akan membuat karyawan mengerti pentingnya lingkungan organisasi sehingga mendorong munculnya perilaku OCB (Farh, Podsakoff, dan Organ, 1990).

Karyawan PT. DK dalam bekerja hanya mengandalkan rutinitas kebiasaan, tidak benar-benar memahami konteks pekerjaan serta kontribusinya secara keseluruhan. Karyawan seakan tak peduli dengan perkembangan dan kemajuan perusahaannya. Karyawan juga tidak mengetahui batasan otonomi dari pekerjaannya, sedangkan umpan balik dari atasan jarang sekali diberikan ketika terjadi permasalahan karyawan hanya mendapat teguran dari atasan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah kepercayaan organisasi. Menurut Healey (2008) kepercayaan organisasi mengarah pada kemampuan organisasi untuk dapat diandalkan dalam bekerja sama dan mengolah sumber daya secara efisien. Kepercayaan organisasi juga tentang menerima tujuan dan nilai organisasi serta ingin terus bekerja pada organisasi tersebut (Luhmann dalam Leelamanothum, Na-Nan, dan Ngudgratoke, 2018).

Kepercayaan organisasi menurut Aryee, dkk; Wong, Ngo, dan Wong; Zeinabadia dan Salehi (dalam Yildiz dan Oncer, 2012) memberikan dampak positif pada perilaku OCB karyawan. Ketika kepercayaan organisasi menurun, karyawan akan menghabiskan

banyak waktu dan energi untuk mengawasi perilaku orang lain dalam organisasinya, hal ini membuat waktu kerja menjadi kurang efektif dan akan menimbulkan berbagai konflik baik antar karyawan maupun dengan organisasi. Sebaliknya kepercayaan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan perilaku positif lainnya sehingga meningkatkan profitabilitas (Bromiley dan Cummings, 1996).

Kepercayaan organisasi merupakan sebuah fondasi penting dalam lingkungan kerja yang sehat (De Janasz, 2012). Kepercayaan juga menjadi salah satu faktor pembentuk karakter pribadi seseorang dalam organisasi (Suherman, Deswari, dan Eliana, 2017). Individu akan memberikan kesan positif maupun negatif pada lingkungannya sesuai dengan kepercayaan organisasi yang telah terbangun antara individu tersebut dengan organisasinya (Janowicz-Panjaitan dan Krishnan dalam Patrella, 2013). Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai, oleh karena itu karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang mereka terima dari atasan dan organisasi mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Selanjutnya, seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi dapat memberikan keuntungan pada berjalannya kegiatan organisasi dengan efektif. Altuntas dan Baykal (2010) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak positif pada peningkatan motivasi, OCB, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Yilmaz dan Altinkurt (2015) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan organisasi yang tinggi akan lebih nyaman menghadapi masalah, menyatakan ide-ide, dan berperilaku dalam organisasi. Hubungan kerja dengan kepercayaan yang tinggi dan konsisten akan merangsang loyalitas dari masing-masing pihak untuk berkontribusi dengan sepenuh hati demi kepentingan organisasi. Tabak dan Hendy (2016) menambahkan apabila karyawan meningkatkan kepercayaan organisasinya maka karyawan akan terikat dengan organisasi dan akan menunjukkan perilaku-perilaku positif dalam bekerja.

Hasil wawancara karyawan menunjukkan bahwa karyawan yakin perusahaan tidak memiliki kepedulian dan empati pada karyawannya. Perusahaan seolah mengabaikan ketidakkompakan yang terjadi pada hampir seluruh divisi. Rekan kerja dan para senior kurang peduli dengan kesulitan-kesulitan yang dialami temannya. Atasan juga kurang bisa diandalkan, cenderung membiarkan *gap* yang terjadi. Hal ini membuat kepercayaan organisasi yang dimiliki karyawan menurun dan berdampak pada performa kerjanya.

Berdasarkan perilaku-perilaku yang ditampakkan karyawan PT.

DK dan kajian teoritis tersebut maka peneliti menemukan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu kurangnya OCB pada karyawan. Dimana hal ini juga diawali dengan rendahnya karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi karyawan.

Karyawan tidak memahami konteks pekerjaannya secara keseluruhan dan tidak mengetahui sejauh mana otoritasnya menyebabkan karyawan menjadi apatis dengan lingkungan kerjanya, tidak mau membantu rekan kerjanya, serta tidak menghargai organisasi. Setyawan dan Sahrah (2012) menyatakan bahwa rendahnya perilaku OCB yang dimiliki karyawan akan memunculkan berbagai permasalahan (hubungan antar karyawan tidak harmonis, interaksi sosial terganggu, berpotensi terjadinya perselisihan, target kerja sulit tercapai, produktivitas team yang kurang baik, penggunaan waktu kerja tidak efisien, lingkungan kerja tidak nyaman, kurang fokus bekerja, dan proses <mark>kerja te</mark>rhamb<mark>at) yang da</mark>pat me<mark>ngakiba</mark>tkan merosotnya perilaku k<mark>erja k</mark>aryawan.

karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi merupakan hal penting untuk membangun lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan meningkatkan OCB dari para karyawan. Karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi secara bersama-sama dapat menumbuhkan kebermaknaan, kenyamanan kerja, kepuasan, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan juga organisasinya. Hal ini sesuai dengan social exchange theory yang mengatakan bahwa karyawan memiliki tendensi untuk memberikan timbal balik kepada organisasinya sesuai dengan yang didapatkan dari organisasi tersebut (Ugwu, Ike, dan Rodriguez-Sanchez, 2014). Jadi secara sederhana dapat

dikatakan bahwa karyawan akan menunjukkan perilaku *extra role* apabila perusahaan juga berperilaku "lebih baik" pada karyawan misalnya dalam bentuk pekerjaan yang jelas, rekan kerja dan atasan yang kompeten dan dapat diandalkan, kepedulian dari seluruh karyawan dan organisasi, dan komunikasi terbuka dengan manajemen.

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi di PT. DK di atas dan *record* penelitian mengenai karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi dengan OCB yang belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti lain, maka penulis tertarik untuk mengetahui secara empirik apakah ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* di PT. DK?

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan empirik antara karakteristik pekerjaan dan kepercayaan organisasi dengan organizational citizenship behavior.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan teoritis bagi ilmu Psikologi Industri dan Organisasi tentang karakteristik pekerjaan, kepercayaan organisasi dan organizational citizenship behavior.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi dan data kepada perusahaan mengenai karakteristik pekerjaan, kepercayaan organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan data ini maka organisasi dapat menggunakannya untuk pengembangan SDM di organisasi.