

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI MEDIATOR
SUPERVISOR TRUST PADA PT. BERLIAN JASA TERMINAL
INDONESIA**

Nurlia Alfriany Susana

Psikologi / Psikologi
nurliaalfriany@gmail.com

ABSTRAK

Perilaku di dalam perusahaan dapat memberikan perspektif yang positif maupun negatif terhadap pengalaman di perusahaan tersebut. Salah satu perilaku yang dapat memberikan perspektif positif yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB mampu membuat perusahaan menjadi lebih efektif karena karyawan merasa berhutang budi terhadap perusahaan (Novliadi, 2006). Salah satu faktor pendukung dalam melakukan OCB yakni adanya kepercayaan *supervisor* terhadap karyawannya, maka ada pula faktor yang akan mengurangi OCB pada karyawan jika karyawan tersebut memiliki konflik dengan *supervisor* (Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran *Supervisor Trust* diantara hubungan *Supervisor Conflict* dengan aspek terpisah OCB yakni *Task-Focused OCB* dan *Person-Focused OCB* pada karyawan PT. BJTI. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 150 orang dari 243 populasi staff PT. BJTI, namun yang berhasil terkumpul hanya sebanyak 121 subjek. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner *Organizational Citizenship Behavior Scale* (Organ, 1988), *Interpersonal Trust Scale* (McAllister, 1995), dan *Intragroup Conflict Scale* (Jehn, 1995). Adapun analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi, uji hipotesis, serta uji tabulasi silang. Berdasarkan pengujian tersebut ditemukan bahwa *Supervisor Trust* tidak berperan sebagai mediator di dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan *Task-Focused OCB* karena nilai t hitung = -1,397 ($<$ nilai t tabel = 1,96). Selain itu, *Supervisor Trust* juga tidak berperan sebagai mediator di dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan *Person-Focused OCB* karena nilai t hitung = -1,324 ($<$ nilai t tabel = 1,96). Pada hasil uji tabulasi silang juga ditemukan bahwa divisi memiliki asosiasi dengan *Task-Focused OCB* (sig. *Chi Square* = 0,016) dan *Person-Focused OCB* (sig. *Chi-Square* = 0,043).

Kata kunci: *Supervisor Conflict, Supervisor Trust, Task-Focused Organizational Citizenship Behavior, Person-Focused Organizational Citizenship Behavior.*

PENDAHULUAN

Perilaku di dalam perusahaan dapat memberikan perspektif yang positif maupun negatif terhadap pengalaman di perusahaan tersebut. Salah satu perilaku yang dapat memberikan perspektif positif yakni *Organizational Citizenship Behavior* atau yang biasa disingkat dengan OCB. OCB mampu membuat perusahaan menjadi lebih efektif karena karyawan merasa berhutang budi terhadap perusahaan (Novliadi, 2006). Perasaan berhutang budi ini muncul jika karyawan merasa kesejahteraannya diperhatikan oleh perusahaan, selain itu karyawan juga merasa puas jika mampu bertindak lebih di dalam perusahaan (Novliadi, 2006).

Salah satu peneliti yang berkonsentrasi di bidang OCB yakni bernama Organ (1997) yang menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku berkontribusi secara sukarela di dalam perusahaan untuk pemeliharaan serta peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung *task performance* (disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, &

Noble, 2012). Hal ini didukung bahwa perusahaan yang menjadi subjek pada penelitian ini juga sangat membutuhkan OCB guna mencapai tujuan bersama.

Faktor lain yang dapat menyebabkan perilaku OCB pada karyawan dikarenakan tingginya tingkat kepercayaan karyawan terhadap *supervisor* atau yang biasa disebut dengan *supervisor trust*. Podsakoff, Whiting, Podsakoff dan Blume, (2009 disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris & Noble, 2012) juga mengatakan bahwa *trust* terhadap *supervisor* dapat mendukung munculnya perilaku OCB sehingga membuat karyawan berani mengambil resiko atas tindakan yang menyita waktu dan menyita pikiran dikarenakan karyawan merasa bahwa *supervisor* bersikap adil dan dapat diandalkan.

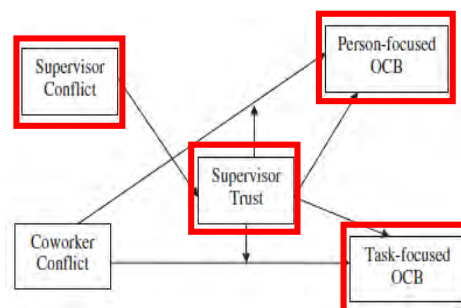
Jika *supervisor trust* merupakan faktor pendukung seorang karyawan dalam melakukan OCB, maka ada pula faktor yang akan mengurangi OCB pada karyawan jika karyawan tersebut memiliki konflik dengan

supervisor (Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012).

Apabila ditelusuri lebih lanjut, konflik secara umum dapat diartikan sebagai ketidaksepakatan atau perselisihan terkait nilai, norma, atau kepribadian, status, dan tujuan (Stonner & Freeman, 1994 disitat dalam Wahyudi & Akdon, 2005). Menurut Cummings (1980 disitat dalam Wahyudi & Akdon, 2005), *supervisor conflict* merupakan salah satu jenis dari *interpersonal conflict* (konflik antara satu orang dengan orang yang lain). *Interpersonal conflict* dapat dibagi menjadi dua jenis, yakni *relationship conflict* yang memiliki definisi adanya ketidakselarasan atau inkongruensi, seperti perbedaan nilai-nilai atau norma-norma pada individu yang satu dengan individu yang lain, perbedaan kepribadian (disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012; Lau & Cobb, 2009), tidak adanya perbedaan terkait tugas (disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012), dan perbedaan sikap (disitat dalam Lau & Cobb, 2009). Jenis *interpersonal conflict* yang kedua

ialah *task conflict*, dengan definisi adanya ketidaksetujuan antara individu yang satu dengan individu yang lain terkait tugas-tugas dalam pekerjaan yang dikarenakan perbedaan pandangan, perbedaan opini, serta perbedaan ide (disitat dalam Han & Harms, 2009; Curseu & Schruijer, 2010).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kacmar, Bachrach, Harris, dan Noble pada tahun 2012 dengan hasil bahwa antara *supervisor conflict* dan *task-focused OCB* dengan mediator berupa *supervisor trust* memiliki relasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan *person-focused OCB*. Adapun kerangka penelitian yang digunakan oleh Kacmar, Bachrach, Harris, dan Noble (2012) sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini peneliti hanya mengambil peran *supervisor trust* sebagai mediator diantara *supervisor conflict* dengan *task-focused* OCB dan *person-focused* OCB. Hal ini dikarenakan pada penelitian yang dilakukan oleh Kacmar, Bachrach, Harris, dan Noble (2012) menyatakan bahwa Podsakoff, et al (1990) meyakini jika *supervisor* memiliki peranan yang penting agar dapat dipercaya oleh karyawannya sehingga *supervisor* mampu melakukan demonstrasi kepada karyawan untuk dapat membantu rekan kerja agar dapat meraih tujuan-tujuan dan dapat menjadi aspirator yang profesional. Jika peranan penting dari *supervisor trust* ini rusak akibat konflik yang dimiliki antara *supervisor* dengan karyawan, maka perspektif dan pengalaman negatif yang dimiliki karyawan sebagai bentuk terjadinya konflik akan berakibat terhadap kurangnya kepercayaan terhadap *supervisor* sehingga hal ini akan berdampak pada pencapaian-pencapaian ekspektasi perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan perilaku positif seperti

OCB juga akan menurun (Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilaksanakan pada karyawan divisi *Corporate Governance*, Pengadaan Barang dan Jasa, *Management Representative*, *Corporate Secretary*, Operasi, Teknologi Informasi, Komersial, Teknik, *Finance and Accounting*, serta divisi *Human Capital*. Divisi tersebut dipilih berdasarkan ada atau tidaknya *supervisor* yang bekerja di dalamnya. Pengisian kuesioner ini tidak dilakukan dengan menggunakan *random sampling* karena memiliki pertimbangan bahwa variabel dalam penelitian ini mengenai keadaan hubungan kerja antara *supervisor* dengan karyawannya.

Peneliti melakukan proses pemilahan subjek berdasarkan data-data seluruh karyawan PT. BJTI yang telah diberikan kepada peneliti. Adapun pemilahan tersebut dilakukan untuk mencari tahu jumlah seluruh karyawan yang bekerja dibawah naungan *supervisor* karena hal ini merupakan kriteria subjek di dalam

penelitian. Berdasarkan pemilahan tersebut, maka total staff karyawan yang bekerja dibawah naungan *supervisor* berjumlah 243 karyawan dengan rentang usia 19 hingga 54 tahun dan lulusan pendidikan SMA hingga S2. Dari total 243 karyawan tersebut, maka peneliti melakukan proses *sample size* menggunakan situs *Raosoft.com* dan didapatkan sampel dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan. Ada pun pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *snowball sampling*. *Snowball sampling* merupakan pengambilan sampel dengan menanyakan kepada salah satu responden yang memenuhi kriteria tersebut agar merekomendasikan kuesioner tersebut kepada karyawan lain yang juga memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti.

Untuk mengukur OCB alat ukur yang digunakan bernama *Organizational Citizenship Behavior Scale* yang diadaptasi dari Organ (1988) yang terdiri dari 5 dimensi. Kelima dimensi tersebut akan dikelompokkan menjadi 2 dimensi terpisah yakni *Task-Focused OCB* dan *Person-Focused OCB* sesuai

dengan pembagian dimensi pada penelitian yang dilakukan oleh Kacmar, Bachrach, Haris, dan Noble (2012). Rentang pilihan jawaban 1 (Sangat Tidak Sesuai) sampai dengan 5 (Sangat Sesuai).

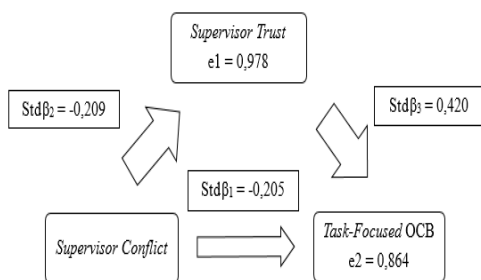
Variabel *supervisor trust* akan diukur dengan menggunakan *Interpersonal Trust Scale* yang dikembangkan oleh McAllister (1995) dengan rentang jawaban 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 7 (Sangat Setuju).

Variabel *Supervisor Conflict* akan diukur dengan menggunakan alat ukur *Intragroup Conflict Scale* yang diadaptasi dari Jehn's (1995) dengan rentang jawaban 1 (Tidak Pernah) sampai dengan 5 (Sangat Sering).

HASIL DAN BAHASAN

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan *Path Analysis* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel mediator *Supervisor Trust* pada hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan *Task-Focused OCB* dan *Person-Focused OCB*. Pengujian pertama yakni pada variabel *Supervisor Conflict* terhadap *Task-*

Focused OCB melalui mediator *Supervisor Trust*. Berikut ini akan dipaparkan terkait hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti:



Gambar 2. Bagan *Standardized Beta Supervisor Conflict* terhadap *Task-Focused OCB* melalui mediator *Supervisor Trust*

Adapun rumus yang akan digunakan pengaruh mediator dalam pengujian hipotesis ini akan digunakan Uji Sobel. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Trust* sebagai mediator diantara hubungan *Supervisor Conflict* dengan *Task-Focused OCB* dapat dilakukan dengan menggunakan perkalian nilai *Standardized Beta*, yaitu $\beta_2\beta_3 = -0,209 \times 0,420 = -0,088$.

Berikut ini akan dipaparkan terkait rumus untuk perhitungan *Standard Error* dari koefisien *Indirect Effect* ($S\beta_2\beta_3$).

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{(\beta_3^2 S\beta_2^2 + \beta_2^2 S\beta_3^2 + S\beta_2^2 S\beta_3^2)}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{((0,420)^2 (0,155)^2 + (-0,209)^2 (0,048)^2 + (0,155)^2 (0,048)^2)}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{0,004 + 0,000 + 0,000}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{0,004} = 0,063$$

Langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan terhadap *t* hitung. Berikut adalah hasilnya:

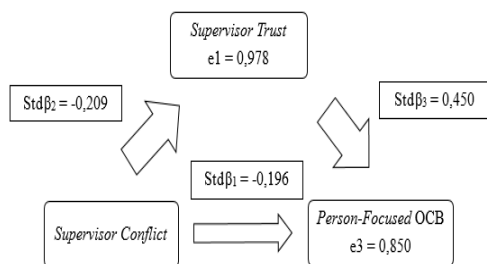
$$t = (\beta_2 \times \beta_3) / S\beta_2\beta_3$$

$$t = -0,088 / 0,063$$

$$t = -1,397$$

Dikarenakan *t* hitung senilai -1,397 lebih kecil dari *t* tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada pengaruh mediasi *Supervisor Trust* antara *Supervisor Conflict* terhadap *Task-Focused OCB*. Maka dari itu hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Supervisor Trust* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* terhadap *Task-Focused Organizational Citizenship Behavior*.

Berikut ini akan dipaparkan data terkait hubungan antara *Supervisor Conflict* terhadap *Person-Focused OCB* melalui mediator *Supervisor Trust*:



Gambar 3. Bagan Standardized Beta Supervisor Conflict terhadap Person-Focused OCB melalui mediator Supervisor Trust

Adapun rumus yang akan digunakan pengaruh mediator dalam pengujian hipotesis ini akan digunakan Uji Sobel. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Trust* sebagai mediator diantara hubungan *Supervisor Conflict* dengan *Person-Focused OCB* dapat dilakukan dengan menggunakan perkalian nilai *Standardized Beta*, yaitu $\beta_2\beta_3 = -0,209 \times 0,450 = -0,094$.

Berikut ini akan dijabarkan terkait rumus untuk perhitungan *Standard Error* dari koefisien *Indirect Effect* ($S\beta_2\beta_3$).

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{(\beta_3^2 S\beta_2^2 + \beta_2^2 S\beta_3^2 + S\beta_2^2 S\beta_3^2)}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{((0,450)^2 (0,155)^2 + (-0,209)^2 (0,040)^2 + (0,155)^2 (0,040)^2)}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{0,005 + 0,000 + 0,000}$$

$$S\beta_2\beta_3 = \sqrt{0,005} = 0,071$$

Langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan terhadap *t* hitung. Berikut adalah hasilnya:

$$t = (\beta_2 \times \beta_3) / S\beta_2\beta_3$$

$$t = -0,094 / 0,071$$

$$t = -1,324$$

Dikarenakan *t* hitung senilai -1,324 lebih kecil dari *t* tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada pengaruh mediasi *Supervisor Trust* antara *Supervisor Conflict* terhadap *Person-Focused OCB*. Maka dari itu hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *Supervisor Trust* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* terhadap *Person-Focused Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini menemukan bahwa *Supervisor Trust* tidak berperan di dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan *Task-Focused OCB*. Tidak berperannya *Supervisor Trust* dalam penelitian ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa konflik memiliki asosiasi yang

negatif secara langsung terhadap kinerja dalam penyelesaian tugas (Q, 1997, 2008; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995, 1997; Pelled et al., 1999; Simons & Peterson, 2000 seluruhnya disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012) dan persepsi terhadap kepemimpinan atasan di perusahaan (Xin & Pelled, 2003 disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012). Beberapa penelitian menyatakan bahwa efek yang akan ditimbulkan dari konflik tersebut dapat dipastikan bersifat negatif (Amason, 1996; De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995, 1997 disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, & Noble, 2012), seperti keterbatasan untuk memunculkan ide-ide baru (Pelled, 1996 disitat dalam Lau & Cobb, 2009), keterbatasan dalam penyesuaian kognitif dan kreativitas (Carnevele & Probst, 1998 disitat dalam Lau & Cobb, 2009), serta keterbatasan dalam memproses informasi secara produktif (Simons & Peterson, 2000 disitat dalam Lau & Cobb, 2009). Hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Isa (2015) dan Pelled (1996 disitat dalam Jehn & Bendersky, 2003) yang

menyatakan bahwa adanya konflik akan menyebabkan kurangnya produktivitas karyawan dikarenakan karyawan terlalu fokus dengan konflik yang dialami sehingga dapat menyebabkan frustrasi. Konflik juga akan berdampak pada menurunnya kerjasama tim dimasa yang akan datang (Jehn, 1995; Shah & Jehn, 1993 seluruhnya disitat dalam Jehn & Mannix, 2001).

Salah satu potensi konflik ditempat kerja berasal dari *supervisor* (Frone, 200; Jamal, 2010 disitat dalam Liu, Spector, Liu, & Shi, 2011). Janssen dan Giebels (2012) menyatakan bahwa *supervisor* bertugas untuk memberikan motivasi terhadap karyawan jika karyawan memiliki permasalahan dalam pekerjaannya. Dari pernyataan tersebut dapat kita lihat bahwa *supervisor* merupakan sumber kekuatan karyawan dalam menjalani permasalahan di tempat kerja, selain sumber kekuatan yang dapat diperoleh dari rekan kerja. Hal ini sesuai dengan Tabel 4.22. yang menyatakan bahwa konflik dengan *supervisor* akan mengurangi motivasi karyawan untuk bekerja serta akan

mempersulit komunikasi antara karyawan dengan *supervisor*.

Kondisi konflik dengan *supervisor* pada PT. BJTI justru sebaliknya, karena pada hasil pengujian distribusi frekuensi menunjukkan bahwa *Supervisor Conflict* pada karyawan mayoritas berada pada kategori rendah dikarenakan hanya sebagian kecil karyawan yang pernah memiliki konflik dengan *supervisor*. Karyawan PT. BJTI mengikuti segala bentuk SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan, selain itu karyawan selalu bertanya kepada *supervisor* sebelum mengerjakan tugas perusahaan sehingga hal-hal tersebut yang menyebabkan rendahnya tingkat konflik diantara *supervisor* dan karyawan. Hal terpenting yang dilakukan oleh karyawan PT. BJTI untuk mengurangi konflik adalah menceritakan segala kendala yang dialami agar segera mendapatkan *back up* dari *supervisor*. Rendahnya *Supervisor Conflict* juga berperan dalam mencapai tujuan perusahaan, dikarenakan *supervisor* memiliki peranan yang penting diantara manajer senior dan tim yang dipimpin

oleh *supervisor* itu sendiri, selain itu *supervisor* juga berperan dalam mengelola produktivitas secara proaktif dan bersungguh-sungguh dalam melihat peluang guna perbaikan kualitas perusahaan (MacNeil, 2004).

Adapun *Supervisor Trust* tidak berperan sebagai mediator di dalam penelitian ini dikarenakan pada hasil distribusi frekuensi pertanyaan terbuka, karyawan PT. BJTI memiliki sikap profesionalitas dalam bekerja walaupun karyawan memiliki konflik dengan *supervisor*. Hal ini yang menandakan bahwa karyawan yang memiliki konflik dengan *supervisor* akan bekerja di dalam perusahaan tanpa mempertimbangkan tingkat kepercayaan yang karyawan miliki terhadap *supervisor* karena karyawan menganggap bahwa kepercayaan karyawan terhadap *supervisor* selama ditempat kerja terbentuk karena adanya struktural secara kekuasaan, hirarki, dan status (Argyris, 1964 disitat dalam Li & Tan, 2013) antara *supervisor* dengan karyawannya.

Faktor lain yang dapat menjadi pertimbangan terkait dengan tidak

berperannya *supervisor trust* sebagai mediator di dalam penelitian ini dapat dikarenakan perbedaan latar belakang atau bidang suatu organisasi/perusahaan yang digunakan oleh peneliti. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kacmar, Bachrach, Haris, dan Noble (2012) menemukan bahwa *Supervisor Trust* memiliki peran sebagai mediator di dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan *Task-Focused* OCB. Hal ini dikarenakan karena berdasarkan hasil penelitian tersebut, responden-responden penelitian yang bekerja di dalam instansi pemerintah menganggap bahwa *Task-Focused* OCB merupakan bagian dari konteks pekerjaan *job description* masing-masing karyawan, sehingga jika karyawan telah memiliki konflik dengan *supervisor* maka sangat dibutuhkan peran *supervisor trust* sebagai mediasi karyawan untuk memiliki kemauan dalam bekerja. Hal ini berbeda dengan karyawan PT. BJTI yang tidak menganggap *Task-Focused* OCB sebagai bagian dari pekerjaan *job description* mereka, melainkan mereka menganggap

bahwa melakukan *Task-Focused* OCB sebagai bentuk dari sikap profesionalitas (sikap kerja positif) dalam menyikapi konflik yang terjadi antara karyawan dengan *supervisor*.

Sesuai dengan yang disampaikan Podsakof et al. (2000 disitat dalam Teh & Sun, 2012) yang memberikan pendapat bahwa sikap kerja seorang karyawan juga memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB. Pada hasil penelitian ini sikap kerja yang positif pada karyawan PT. BJTI ditunjukkan dengan tingginya tingkat *Task-Focused* OCB dalam bekerja. Bentuk-bentuk *Task-Focused* OCB karyawan PT. BJTI ditunjukkan dengan memberikan bantuan kepada rekan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan serta memberikan bimbingan jika rekan kerja mengalami kesulitan. Hal ini dilakukan oleh karyawan karena salah satu faktor yang memengaruhi karyawan dalam memiliki *Task-Focused* OCB disebabkan kurangnya tingkat konflik dengan *supervisor* sebagai atasan (Tabel 4.8).

Pada penelitian ini menemukan bahwa *Supervisor Trust* tidak memiliki peran di dalam hubungan antara *Supervisor Conflict* dengan

Person-Focused OCB. Hal ini didukung oleh sebuah penelitian yang menyatakan bahwa konflik dengan *supervisor* secara langsung akan merusak kesejahteraan karyawan dan merusak sikap kerja karyawan seperti kepuasan kerja dan komitmen (Frone 2000; Bruk-Lee V & Spector, 2006; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, & Pagon, 2006 seluruhnya disitat dalam Elfering, Gerhardt, Grebner, & Muller, 2017). Deustch (1969 disitat dalam Chung, 2015) menyatakan bahwa konflik akan menurunkan tingkat saling memahami dan niat baik, serta menurunkan keterikatan di dalam perilaku yang mendukung perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan hal yang sebaliknya yakni menemukan bahwa tingkat *Supervisor Conflict* pada karyawan PT. BJTI tergolong rendah karena hanya sebagian kecil karyawan yang memiliki konflik dengan *supervisor*. Dengan kurangnya tingkat konflik yang terjadi terhadap *supervisor*, maka karyawan PT. BJTI memiliki tingkat *Person-Focused* OCB pada kategori tinggi. Adapun faktor-faktor

pendorong dalam rendahnya tingkat konflik antara karyawan terhadap *supervisor* disebabkan karena karyawan selalu mengikuti segala bentuk SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta aktif bertanya sebelum melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Organ et al. (2006), Picolo dan Colquit (2006) menyatakan bahwa *supervisor* memberikan pengaruh terhadap motivasi, kemampuan, serta peluang karyawan untuk terikat di dalam melakukan OCB atau memiliki pengaruh dalam membentuk lingkungan kerja karyawan (disitat dalam Zheng, Zhang, & Li, 2012). Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa dukungan karyawan yang berasal dari *supervisor* memiliki korelasi negatif dengan konflik yang dialami oleh karyawan dengan *supervisor* (Elfering, Gerhardt, Grebner, & Muller, 2017).

Sama dengan pola hubungan pada bagian 5.1.1. yang juga menunjukkan bahwa *Supervisor Trust* yang tidak berperan sebagai mediator di PT. BJTI dikarenakan karyawan selalu mengutamakan

profesionalitas dalam bekerja walaupun mereka memiliki konflik dengan *supervisor*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kacmar, Bachrach, Haris, dan Noble (2012) yang menunjukkan bahwa *Supervisor Trust* tidak berperan sebagai mediator antara *Supervisor Conflict* dengan *Person-Focused OCB* dikarenakan karyawan menganggap bahwa kepedulian yang diberikan kepada rekan kerja dikarenakan perbuatan tersebut bersifat personal tanpa menganggap tindakan ini sebagai bagian dari konteks pekerjaan *job description*.

OCB sendiri mempunyai peranan penting di dalam efektivitas organisasi (Katz & Kahn, 1978 disitat dalam Zheng, Zhang, & Li, 2012) karena mencakup pekerjaan diluar dari kinerja tugas perindividu melainkan penting untuk kinerja organisasi secara keseluruhan (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1997 seluruhnya disitat dalam Zheng, Zhang, & Li, 2012). Bentuk-bentuk *Person-Focused OCB* pada karyawan PT. BJTI berupa pemberian motivasi terhadap rekan kerja, memberikan

bimbingan, serta saling berdiskusi untuk memahami satu sama lain (Tabel 4.7). Magni et al. (2000 disitat dalam Nisula, 2015) menyatakan bahwa tim yang berintegrasi dan memiliki sifat kohesif akan memberikan efek kepada improvisasi individu. Keterbukaan terhadap inisiatif yang berasal karyawan terhadap rekan kerjanya, pengungkapan keprihatinan, gagasan, inisiatif terhadap gagasan baru, serta solusi yang ditawarkan untuk permasalahan yang terjadi dari karyawan untuk rekan kerja di dalam tim merupakan dampak-dampak yang berasal dari dukungan *supervisor* (Saunders et al., 1992 disitat dalam Nisula, 2015).

Adapun bentuk-bentuk kepedulian yang diberikan oleh karyawan PT. BJTI terhadap rekan kerja tidak hanya yang bersifat pekerjaan, melainkan juga terhadap masalah pribadi atau musibah yang dihadapi oleh rekan kerja seperti memberikan dukungan secara psikis maupun secara finansial. Biasanya dukungan-dukungan tersebut berupa saling mentoleransi, memberikan motivasi, serta menumbuhkan

keterikatan satu sama lain. Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa tim yang memiliki *Person-Focused* OCB pada kategori tinggi akan saling memberikan dukungan, memberikan rasa kepedulian satu sama lain, serta memahami permasalahan yang terjadi pada rekan kerja (Setton & Mossholder's, 2002 disitat dalam Kacmar, Bachrach, Harris, dan Noble, 2012).

Temuan lain dalam penelitian ini mendapatkan bahwa divisi Operasi dominan memiliki *Task-Focused* OCB dan *Person-Focused* OCB pada kategori tinggi dan sangat tinggi (Tabel 4.36 dan Tabel 4.37). Pada divisi Operasi PT. BJTI memiliki jam kerja operasional selama 24 jam sehingga sistem pekerjaan yang diterapkan pada divisi Operasi berupa sistem *shift*. Diketahui bahwa bekerja sebagai operator di dalam sebuah perusahaan merupakan pekerjaan dengan risiko tinggi dikarenakan operator bekerja 24 jam dalam waktu 7 hari dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi, jam kerja yang panjang, serta bekerja pada *shift* malam akan berdampak pada kesehatan serta

tingginya ketidakhadiran dalam bekerja (Jain, Giga, & Cooper, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Nordin, Sivalapan, Bhattacharyya, Hasim, Ahmad, dan Abdullah (2014) menyatakan bahwa karyawan yang bekerja pada lingkungan kerja dengan risiko yang tinggi jika gagal dalam menjalin komunikasi yang efektif dengan rekan kerja akan menyebabkan risiko yang sangat fatal. Untuk mengurangi risiko fatal yang dapat terjadi, bentuk-bentuk OCB yang dilakukan berupa membantu rekan dalam menyelesaikan tugas, memberikan bimbingan pada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berdiskusi agar saling memahami satu sama lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini diantaranya:

1. *Supervisor Trust* tidak berperan sebagai mediator ketika konflik dengan *supervisor* berada pada tingkat rendah yang diikuti

dengan tingginya tingkat *Task-Focused* OCB pada PT. BJTI.

2. *Supervisor Trust* tidak berperan sebagai mediator ketika konflik dengan *supervisor* berada pada tingkat rendah yang diikuti dengan tingginya tingkat *Person-Focused* OCB pada PT. BJTI.
3. Data demografis divisi memiliki asosiasi dengan *Task-Focused* OCB dan *Person-Focused* OCB.
4. Frekuensi terbanyak yang memiliki kategori tinggi pada *Task-Focused* OCB dan *Person-Focused* OCB berasal dari divisi yang memiliki risiko pekerjaan cukup tinggi yakni pada divisi Operasi.
5. Perbedaan latar belakang dan bidang pekerjaan suatu organisasi/perusahaan dapat memengaruhi perbedaan hasil penelitian.

Berikut ini akan dipaparkan terkait dengan saran-saran yang diberikan oleh peneliti kepada pihak perusahaan:

1. Perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga dapat meningkatkan

hubungan emosional yang terjalin antar karyawan.

2. Perusahaan dapat mempertimbangkan pemberian *deadline* tugas bagi karyawan sesuai dengan kondisi lingkungan pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Saran-saran dari peneliti kepada para karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia meliputi:

1. Karyawan disarankan untuk dapat menyampaikan ide dan gagasannya kepada *supervisor* hingga memiliki satu pemikiran untuk mengurangi tingkat kesalahpahaman.
2. *Supervisor* disarankan dapat meningkatkan penerimaan masukan yang diberikan karyawan agar terciptanya koordinasi dan hubungan yang baik tidak hanya di tempat kerja tetapi juga hubungan di luar pekerjaan.
3. Perlunya pengelolaan konflik secara internal maupun interpersonal antara seluruh karyawan

Adapun saran-saran yang diberikan oleh peneliti terhadap penelitian selanjutnya, yakni:

1. Disarankan untuk penelitian selanjutnya penyebaran kuesioner didampingi oleh peneliti agar peneliti dapat memberikan bantuan kepada responden yang kurang paham terkait pengisian kuesioner maupun pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner.
2. Disarankan juga agar peneliti memberikan penjelasan dan meyakinkan bahwa data demografis yang diisi oleh responden akan dijamin kerahasiaannya dan data tersebut hanya diketahui oleh peneliti beserta dengan dosen pembimbing, sehingga penelitian ini tidak ada sangkut pautnya dengan perusahaan.
3. Disarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengkaitkan variabel-variabel dalam penelitian ini dengan *task performance, supervisor support, perceived organizational support (POS)*, serta *work engagement*.

4. Perlu adanya kajian lebih lanjut terkait posisi variabel *supervisor trust* untuk membuktikan apakah menjadi mediator atau justru menjadi *independent variable* terhadap variabel OCB.

PUSTAKA ACUAN

- Azwar. (2012). *Penyusunan skala psikologi edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badawy, Trujillo-Reyes, & Magdy. (2017). The demographics' effects on organizational culture, organizational citizenship behavior and job satisfaction: evidence from Egypt and Mexico. *Business and management research*, 26(1).
- Banerjee & Banerjee. (2013). A study of perceived organizational justice, trust, and organizational citizenship behavior. *International journal of business and management*, 12(4), 36-43.
- Bstieler, Hemmert, & Barczak. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationship: a dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of business research*, 74, 47-54.
- Chung. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-

- role behavior and organizational citizenship behavior. *International journal of conflict management*, 26(4). 366-385.
- Colquitt, Scott and LePine. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity; A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4). 909-927.
- Curseu & Schruijer. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group dynamics: theory, research, and practice*, 14(1). 66-79.
- Danish, Aslam, Cheema, & Hassan. (2014). The impact of the transformational leadership and employee commitment on organizational citizenship behavior. *Sci. Int (lahore)*, 26(5), 2451-2455.
- Dasan, Bahron, & Eranza. (2015). Trust and organizational citizenship behavior of staffs at a public university in malaysia. *The international journal of business and management*, 3(2).
- Dolan, Tzafrir, & Baruch. (2017). Testing the causal relationship between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior.
- Elfering, Gerhardt, Grebner, & Muller. (2017). Exploring supervisor-related job resources as mediators between supervisor conflict and job attitudes in hospital employees. *Safety and health at work*, 8, 19-28.
- Findikli, Gulden, Semercioz. (2010). Subordinate trust in supervisor and organization: effects on subordinate perceptions of psychological empowerment. *International journal of business and management studies*, 2(1).
- Ghozali. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS, edisi ke-5*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Greer, Carus, & Jehn. (2011). The bigger they are, the harder they fall: linking team power, team conflict, and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 116, 116-128.
- Han & Harms. (2009). Team identification, trust, and conflict: a mediation model. *International journal of conflict management*, 21(1), 20-43.
- Isa. (2015). Conflicts in organizations; causes and consequences. *Journal of educational policy and entrepreneurial research (JEPER)*, 2(11). 54-59.
- Jain, Giga, & Cooper. (2013). Perceived organizational support as moderator in the relationship between organisational stressors and organisational citizenship behaviors. *International*

- journal of organizational analysis*, 21(3). 313-334.
- Janssen & Giebels. (2012). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European journal of work and organizational psychology*, 1-14.
- Jehn & Bendersky. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn & Mannix, (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The academy of management journal*, 44(2). 238-251.
- Jimmieson, Tucker, & Campbell. (2017). Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: implications for employee strain. *Personality and individual differences*, 113. 209-218.
- Kacmar, Bachrach, Harris, & Nobel. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *The leadership quarterly*, 23. 43-54.
- Katz. (2011). *Multivariable analysis; a practical guide for clinicians and public health researches*. USA: University of California.
- Karam. (2011). Good organizational soldiers: conflict-related stress predicts citizenship behavior. *International journal of conflict management*, 22(3). 300-319.
- Kim, Wang, & Chen. (2016). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of business ethics*.
- Kompasiana.com. (2012). *Fenomena saling "bully" di dunia kerja*. Diunduh pada 2 April 2017 dari http://www.kompasiana.com/destarania/fenomena-saling-bully-di-dunia-kerja_550de7c8a33311ad2dba7dac
- Lau & Cobb. (2009). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of organizational behavior*, 31. 898-917.
- Lau, McLean, Lien & Hsu. (2016). Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context. *Personnel review*, 45(3), 569-592.
- Lehmann-Willenbrock, Grohmann, & Kauffeld. (2011). Task and relationship conflict at work: construct validation of a German version of Jehn's intragroup conflict scale. *European journal of psychological assessment*, 27(3), 171-178.
- LePine, Erez, & Johnson. (2002). The nature and dimensionality of

- organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52-65.
- Li & Tan. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of organizational behavior*, 34, 407-425.
- Liu, Spector, Liu, & Shi. (2011). The interaction of job autonomy and conflict with supervisor in china and the united states: a qualitative and quantitative comparison. *International journal of stress management*, 18(3), 222-245.
- MacNeil. (2004). Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of european industrial training*, 28(1). 93-102.
- Mayer, Davis, & Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister. (1995). Affect- and cognition- based trust formations for interpersonal cooperation in organization. *The academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Moorman, Zatlman, & Deshpande. (2013). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of marketing*, 57, 81-101.
- Nedkovski, Guerci, Battisti, & Siletti. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.
- Ng, Lam, & Feldman. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: do males and females differ?. *Journal of vocational behavior*, 93, 11-32.
- Nordin, Sivalapan, Bhattacharyya, Hasim, Ahmad, & Abdullah. (2014). Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. *Social and behavioral sciences* 109. 1046-1058.
- Novliadi. (2006). Organizational citizenship behavior pada karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi. *Psikologia*, 2(1). 39-46.
- Nisar, Marwa, Ahmad, & Ahmad. (2014). Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: empirical evidence from Pakistan. *International journal of research*, 1(5). 231-240.
- Nisula. (2015). The relationship between supervisor support and individual improvisation. *Leadership and organization development journal*, 36(5).
- Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter. (1990). Transformational leader

- behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Raharso. (2011). *Kepercayaan dalam tim*. Bandung: Politeknik Negeri Bandung.
- Sjahrudin, Armanu, Sudiro, & Normijati. (2013). Personality effect on organizational citizenship behavior (OCB): trust in manager and organizational commitment mediator of organizational justice in makassar city hospitals (indonesia). *European journal of business and management*, 5(9).
- Simons & Peterson. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102-111.
- Singh, Kumar, Singh & Gupta. (2015). Role of perceived organizational support in the relationship between role overload and organizational citizenship behavior. *Journal of the indian academy of applied psychology*, 41(1), 77-85.
- Singh & Srivasta. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship. *Psychology studies*, 54. 65-76.
- Sintyari. (2017). Hubungan antara big five personality dan organizational justice dengan organizational citizenship behavior. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Surabaya.
- Suryabrata. (2005). *Pengembangan alat ukur psikologis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Teh & Sun. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behavior. *Industrial management and data systems*, 112(1). 64-82.
- Tulubas & Celep. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty member's silence: the mediating role of trust in supervisor. *Social and behavioral sciences*, 47. 1221-1231.
- Volmer. (2015). Followers' daily reactions to social conflicts with supervisors: the moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *The leadership quarterly*, 26. 719-731.
- Wahyudi & Akdon. (2005). *Manajemen konflik dalam organisasi: pedoman praktis bagi pemimpin efektif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Young, Monnot, Steelman, & Khoury. (2013). Trust in supervisor: the relationship driving feedback behaviors.
- Zheng, Zhang, & Li. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of managerial psychology*, 27(7). 732-752.