

# **PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN MELALUI PELATIHAN KERJASAMA**

**Nur Fachmi Budi Setyawan & Alimatus Sahrah**

Faculty of Psychology University of Mercu Buana Yogyakarta

## **Abstract**

*The aim of this study is to determine the effect of cooperative training on Organizational Citizenship Behavior in an increase in employees, as well as to determine whether the training provided to enhance cooperation on employee OCB. The hypothesis proposed is the training of cooperation enhanced effectively OCB. There was a difference between groups increased OCB employees are trained in cooperation with a group of employees who are not given training cooperation. The group of employees who received training of cooperation have a higher OCB than groups of employees who received no training cooperation. Subjects in this study were employees at one food company located in Yogyakarta. Manipulation is given in the form of joint training. Methods of data collection using the OCB scale. ANOVA mix design analysis results indicate that there were the interactions between the pretest-posttest time and group namely the experimental group-control group. Interaction indicated that the change in pretest to posttest scores of both groups was significantly different. In the table pairwise comparisons showed that OCB changes in the experimental group was significant ( $MD = -2.286, p < 0.05$ ) whereas OCB changes in the control group was not significant ( $MD = 1.071, p > 0.05$ ). This result proved that the increase in OCB in the group that received training of cooperation is higher than the group who did not receive training of cooperation.*

**Key words:** *Training of Cooperation, Organizational Citizenship Behaviour*

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerjasama terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan, serta untuk mengetahui apakah dengan pelatihan kerjasama yang diberikan dapat meningkatkan OCB pada karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah Pelatihan kerjasama efektif untuk meningkatkan OCB. Ada perbedaan peningkatan OCB antar kelompok karyawan yang diberikan pelatihan kerjasama dengan kelompok karyawan yang tidak diberikan pelatihan kerjasama. Kelompok karyawan yang mendapat pelatihan kerjasama memiliki OCB yang lebih tinggi daripada kelompok karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan kerjasama. Subjek pada penelitian ini adalah para karyawan di salah satu perusahaan makanan yang berada di Yogyakarta. Manipulasi yang diberikan berupa pelatihan kerjasama. Metode pengumpulan data menggunakan skala OCB. Hasil analisis anava mix design menunjukkan bahwa terdapat interaksi antara time yaitu pretest-posttest dan group yaitu kelompok eksperimen-kelompok kontrol. Interaksi menunjukkan bahwa perubahan skor pretest menuju posttest kedua kelompok adalah berbeda secara signifikan. Pada tabel pairwise comparisons menunjukkan bahwa perubahan OCB pada kelompok eksperimen adalah signifikan ( $MD = -2,286; p < 0,05$ ) sedangkan perubahan OCB pada kelompok kontrol adalah tidak signifikan ( $MD = 1,071; p > 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa peningkatan OCB pada kelompok yang mendapatkan pelatihan kerjasama lebih tinggi daripada kelompok yang tidak mendapatkan pelatihan kerjasama.*

**Kata kunci:** *pelatihan Kerjasama, Organizational Citizenship Behavior*

## Pendahuluan

Dewasa ini, perusahaan sebagai sebuah bentuk organisasi bisnis semakin berkembang pesat. Keadaan yang selalu mengalami perubahan membutuhkan respon yang cepat dari perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Pihak perusahaan dengan segala komponennya melakukan strategi-strategi untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan bisnis.

Strategi merupakan rencana jangka panjang sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Thompson dan Strickland (dalam Wening 2005) mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Krisis global yang terjadi saat ini menuntut pelaku bisnis untuk bersikap lebih responsif dan mengambil strategi yang tepat di tengah kondisi yang penuh ketidakpastian dan cepat berubah ini. Terutama bagi perusahaan-perusahaan baru dituntut untuk dapat merespon dengan cepat perubahan yang terjadi. Namun yang terjadi saat ini, banyak perusahaan yang hanya terfokus kepada profit semata tanpa memperhatikan kekuatan daya tahan mental dan *mind set* dari para karyawan yang diberikan target tersebut. Perubahan eksternal yang terjadi, semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini.

Era globalisasi saat ini menuntut kinerja perusahaan yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang ketat antar perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini memegang peranan penting dalam usaha pencapaian sebuah keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan di perusahaan menjadi tolok ukur

keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Seorang karyawan akan memperoleh kinerja yang diharapkan, apabila dalam bekerjanya menunjukkan kedisiplinan, mempunyai motivasi, mempunyai inisiatif dan mampu menghadapi tantangan (Mangkuprawira, 2007).

Perusahaan pada umumnya harus mengusahakan kinerja individual setinggi-tingginya untuk mencapai keunggulan. Hal ini dikarenakan kinerja individual mempengaruhi kinerja kelompok dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Baik buruknya kinerja pada karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana yang tercantum dalam job deskripsi. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas-tugas yang ada di dalam job deskripsi ini disebut dengan perilaku *intra-role*. Namun begitu perilaku kerja karyawan yang diharapkan perusahaan tidak hanya perilaku *intra-role*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu perilaku kerja di luar deskripsi pekerjaan karyawan. Perilaku ekstra inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

*OCB* dapat dikatakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, tidak berkaitan langsung dengan atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ dkk, 2006). Contohnya meliputi bantuan terhadap teman kerja untuk meringankan beban kerja, tidak banyak beristirahat, membantu orang lain menyelesaikan tugasnya, melaksanakan tugasnya tanpa diperintah. Frances (dalam Muchiri, 2002) mengatakan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan berada di luar deskripsi peran yang ditetapkan pihak organisasi tetapi perilaku tersebut mempunyai kontribusi bagi keefektifan organisasi dan secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja

Wahono (2006) mengatakan *OCB* adalah terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta atau sukarela yang secara formal tidak berada dalam sistem reward. Dengan kata lain *OCB* merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain.

Lepine (2002) mengungkapkan beberapa karakteristik *OCB*. Karakteristik *OCB* meliputi:

- a. Perilaku bersifat sukarela dan tidak termasuk dalam uraian jabatan
- b. Perilaku yang bersifat spontan dalam arti tidak diperintah atau disarankan oleh orang lain
- c. Perilaku memiliki kontribusi terhadap keefektifan organisasi, yaitu perilaku untuk merasa bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi.
- d. Perilaku yang tidak mudah diambil dan dihargai melalui evaluasi kinerja karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam uraian jabatan

*OCB* yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan, dalam hal ini karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas ekstra seperti: membanturekan sekerja yang kesulitan, menggunakan waktu yang efektif, menjaga kebersihan, mencegah ancaman bahaya pada perusahaan, kemauan melakukan inovasi dan menyelesaikan pekerjaan melebihi standar. Hal-hal yang demikian diharapkan memberi kontribusi bagi keefektifan organisasi (Rahayu, 2005).

Dewi (dalam Novliadi, 2007) menyebutkan bahwa *OCB* merupakan perilaku

kooperatif konstruktif untuk kemajuan organisasi. Perilaku kooperatif konstruksi ini berupa usaha untuk memberikan kontribusi di luar peran formal individu. Tepper (2002) mengatakan bahwa *OCB* tidak hanya mendukung perilaku kerja masing-masing individu melainkan juga mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi. Lebih lanjut *OCB* dapat menyokong organisasi secara langsung dalam mencapai tujuan dan menjadikan organisasi sebagai tempat yang menarik untuk bekerja.

Berdasarkan definisi mengenai *OCB* di atas dapat ditarik garis besar, yaitu *OCB* merupakan tindakan sukarela yang tidak diperuntukkan bagi kepentingan pribadi tetapi untuk kepentingan orang lain, *OCB* tidak diakui dengan kompensasi, dan tindakan yang tidak diperintah secara formal. Dapat disimpulkan bahwa *OCB* merupakan kontribusi pekerja di atas dari deskripsi formal yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui reward, dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.

Borman & Motowidlo (dalam Muchiri, 2002) mengatakan bahwa perilaku *OCB* pada anggota-anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi, dikarenakan dengan adanya perilaku *OCB* maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan perselisihan. Perusahaan sebagai organisasi bisnis hendaknya mengusahakan perilaku *OCB* pada karyawannya. Perusahaan hendaknya tidak mengabaikan peranan karyawan dengan hanya mengejar profit semata. Sangat penting bagi perusahaan untuk memilih dan mempertahankan karyawan yang benar-benar berkualitas. Karyawan hendaknya harus dapat melakukan tugas-tugas ekstra selain tugas pokok karyawan yang harus dilakukan.

Podsakoff (dalam Organ, 2006) mengemukakan aspek-aspek dalam membentuk

*OCB* pada karyawan. Aspek-aspek yang dikemukakan Podsakoff ini seringkali digunakan oleh para manajer untuk mengukur *OCB*. Ada empat aspek yang dikemukakan oleh Podsakoff (dalam Organ, 2006) yaitu:

a. *Altruisme*

Merupakan perilaku membantu orang lain baik yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi maupun permasalahan pribadi.

b. *Cheerleading*

Merupakan perilaku membantu kepada rekan sekerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi

c. *Peacekeeping*

Merupakan upaya-upaya menyelesaikan terjadinya konflik-konflik interpersonal di organisasi

d. *Courtesy*

Merupakan usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja

Aspek *OCB* yang lain menurut Konovsky (dalam Organ 2006) terbagi menjadi dua yaitu:

a. *Interpersonal Facilitation*

Aspek ini didalamnya memuat aspek-aspek yang dikemukakan oleh Organ yaitu: *altruisme* dan *courtesy*

b. *Job Dedication,*

Aspek ini didalamnya terdapat elemen ketahanan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing dan memuat aspek-aspek seperti yang diungkapkan oleh Organ yaitu: *sportmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*.

Menurut Organ (2006) terdapat lima aspek dalam membentuk *OCB*. Adapun kelima aspek tersebut yaitu:

a. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku sukarela yang bukan

merupakan kewajiban atau tugas pekerja. Perilaku ini ditandai dengan kerapian, ketepatan waktu, kehati-hatian, kedisiplinan, dan dapat dipercaya.

b. *Altruisme*

Merupakan perilaku membantu orang lain baik yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi ataupun masalah pribadi orang lain.

c. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang menunjukkan keinginan untuk bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi, memberikan pendapat yang konstruktif, mendukung serta mempertahankan tujuan-tujuan organisasi.

d. *Courtesy*

Merupakan usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Seseorang yang memiliki *courtesy* ini dalam tingkat tinggi adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Sportmanship*

Merupakan perilaku yang menunjukkan keinginan untuk memberikan toleransi, tanpa mengeluh dalam menghadapi masalah dan menemukan solusi dari masalah yang ada. Seseorang yang memiliki *sportmanship* dalam tingkat tinggi akan berperilaku positif dan menghindari keluhan yang tidak perlu.

Pada dasarnya *OCB* dipengaruhi oleh enam hal, yaitu faktor budaya dan iklim organisasi, kepribadian, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Faktor-faktor ini terkait satu sama lain. Organ (2006) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* adalah:

a. Suasana hati atau mood

Suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku *OCB*

secara individual atau kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

b. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *OCB*. Pekerja yang merasa bahwa dirinya mendapat perhatian dari organisasi akan memberikan timbal baliknya dengan terlibat dalam perilaku *OCB*.

c. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Miner (1988) mengatakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

d. Masa Kerja

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan *OCB*. Karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan

rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi bahwa karyawan memiliki investasi di dalamnya.

e. Jenis Kelamin

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi dan lebih menunjukkan perilaku tolong-menolong daripada pria. Wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan karyawan.

f. Budaya dan Iklim Organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *OCB* dalam suatu organisasi. Iklim organisasi yang positif menyebabkan antar karyawan akan saling menghargai, saling menaruh kepercayaan, dan saling tertarik satu sama lain. Karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan merasa ingin lebih melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan. Terciptanya iklim keterbukaan dalam karyawan dan pemberian umpan balik yang benar dari seorang karyawan kepada karyawan lain, diharapkan perilaku yang berorientasi pada diri sendiri ini akan berkurang dan akan berubah menjadi perilaku yang berorientasi kepada tugas dan pemeliharaan perusahaan yang merupakan cerminan dari perilaku *OCB* (Mangkuprawira, 2009)

Adanya *OCB* yang tinggi pada karyawan diharapkan dapat berdampak baik bagi keefektifan organisasi. Dalam hal ini karyawan diharapkan lebih cakap, lebih responsif, dan

lebih sigap terhadap rekan kerja yang lain dalam menjalankan tugas serta merasa mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan.

Namun yang terjadi, pada kenyataannya saat ini masih jarang perusahaan yang menjadikan program tanggung jawab sosial sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan. Terlebih SDM di Indonesia yang secara umum masih dinilai berkualitas rendah. Hal ini dibuktikan dengan peringkat 12 Indonesia di antara Negara-negara Asean (Mena-kertrans, dalam Mangkuprawira 2007). Kasus-kasus indisipliner seringkali terjadi di berbagai perusahaan maupun instansi pemerintah. Penelitian Dana (dalam Novliadi, 2007) di salah satu perusahaan menunjukkan karyawan tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, harus ada tekanan dari atasan baru kemudian mereka bekerja lebih baik. Dari pengamatan didapatkan banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal. Di samping itu pada saat jam kerja ada beberapa karyawan yang berbincang santai, melakukan aktivitas yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, merokok pada saat jam kerja bahkan ada karyawan yang bermain game komputer untuk mengisi waktu.

Hal ini juga terjadi di Perusahaan X di mana merupakan salah satu organisasi bisnis yang turut melakukan perubahan-perubahan untuk menghadapi tantangan globalisasi yang ada. Hasil wawancara dengan 5 orang karyawan yang bekerja di perusahaan X menunjukkan lemahnya *OCB*. Hal ini terlihat dari karyawan yang tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif, acuh terhadap pekerjaan karyawan lain, saling lempar pekerjaan, sering mengabaikan keperluan konsumen dan tidak disiplin. Saat diadakan rapat, sebagian besar karyawan enggan untuk mengeluarkan ide dan pendapat. Di samping itu juga adanya penambahan karyawan-karyawan baru, banyak karyawan yang

belum mengenal satu sama lain, sehingga kurang adanya rasa kebersamaan dalam penyelesaian tugas.

Lemahnya *OCB* di perusahaan X mengakibatkan laporan perusahaan tidak selesai tepat waktu, pekerjaan karyawan terabaikan, koordinasi yang tidak berjalan dengan baik, tidak tersedianya kebutuhan bahan produk, pelayanan terhadap konsumen lambat, dan kerugian keuangan dan bahan baku. Hal-hal yang demikian berakibat pada rendahnya produktivitas karyawan.

Rendahannya *OCB* pada karyawan tentunya akan menimbulkan kinerja yang rendah bagi perusahaan maupun karyawannya itu sendiri. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi perilaku *OCB* pada karyawan. Menurut Organ (2006) perilaku *OCB* dipengaruhi oleh enam hal yaitu budaya dan iklim organisasi suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Kerjasama antar karyawan dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *OCB* dalam suatu organisasi. Kerjasama yang padu dan kompak menyebabkan antar anggota saling tertarik satu sama lain dan saling menghargai (Mangkuprawira, 2009). Adanya kerjasama antar karyawan, akan tercipta budaya dimana perilaku yang berorientasi pada diri sendiri ini akan berkurang dan akan berubah menjadi perilaku yang berorientasi kepada tugas dan kepada pemeliharaan perusahaan. Kondisi tersebut memotivasi seseorang untuk berinisiatif melakukan pekerjaan-pekerjaan ekstra yang merupakan cerminan dari sikap *OCB* (Mangkuprawira, 2009).

Kecenderungan menurunnya *OCB* pada karyawan memerlukan perhatian yang serius. Rendahnya *OCB* yang dimiliki karyawan memunculkan berbagai macam permasalahan yang harus segera ditangani, karena hal

tersebut dapat mengakibatkan merosotnya perilaku kerja karyawan. Berbagai upaya dilakukan untuk dapat meningkatkan dan memelihara *OCB* di tempat kerja. Kerjasama dapat menjadi salah satu intervensi yang dapat digunakan untuk menanamkan dan meningkatkan *OCB*. Menurut Mangkuprawira (2009), salah satu cara untuk memelihara dan mempertahankan *OCB* pada karyawan yaitu dengan membangun kerjasama antar karyawan.

Berbagai upaya dilakukan untuk dapat meningkatkan dan memelihara *OCB* di tempat kerja. Kerjasama dapat menjadi salah satu intervensi yang dapat digunakan untuk menanamkan dan meningkatkan *OCB*. Menurut Mangkuprawira (2009), salah satu cara untuk memelihara dan mempertahankan *OCB* pada karyawan yaitu dengan membangun kerjasama antar karyawan.

Kerjasama merupakan salah satu sikap positif yang harus dimiliki individu untuk membentuk *OCB*. Kerjasama itu sendiri dapat dikatakan sebagai bentuk interaksi sosial dengan tujuan anggota kelompok yang satu berkaitan dengan tujuan anggota lain. Kerjasama dimaksudkan sebagai suatu usaha sama antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Kuncoro, 2004). Kerjasama dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap karyawan. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara karyawan dan manajer semakin tinggi kekuatan sebuah tim kerja.

Metode yang dipakai untuk dapat menanamkan dan meningkatkan *OCB* adalah metode pelatihan kerjasama. Pelatihan atau pengembangan karyawan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan (Jati, 2007). Lebih lanjut Gomes (1997) mengatakan bahwa pelatihan adalah

setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan erat kaitannya dengan belajar. Belajar merupakan suatu proses dimana organisasinya berubah perilakunya sebagai akibat dari pengalaman karena adanya interaksi dengan lingkungan. Perubahan perilaku sebagai hasil dari pengalaman merupakan hasil belajar. Penggunaan pelatihan sebagai salah satu bentuk kegiatan belajar diharapkan dapat mengubah perilaku, yang disebabkan adanya penghayatan pengalaman dalam mengikuti pelatihan (Farida, 2006)

Anastasi (1982) mendefinisikan latihan dalam arti sempit merupakan ketrampilan atau informasi tertentu, sedangkan dalam arti luas latihan merupakan upaya pengembangan seperti usaha yang dilakukan dalam dunia pendidikan. Pelatihan harus dikembangkan melalui tiga langkah, yaitu:

- a. Analisa tugas, yaitu menetapkan materi yang harus dipelajari
- b. Penyusunan tahapan latihan, yaitu pemilihan teknik dan media instruksi
- c. Evaluasi latihan, yaitu untuk mengetahui pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Metode pelatihan merupakan metode yang cukup efektif untuk meningkatkan motivasi, mengubah struktur kognitif, memodifikasi sikap, dan menambah ketrampilan berperilaku (Robbins, 2003). Lebih lanjut karyawan lebih menyukai untuk belajar melalui pelatihan dimana dapat memberikan suatu kesempatan untuk melatih ketrampilan (Pareek, 1984). Metode yang akan dipakai dalam pelatihan kerjasama ini adalah pembelajaran melalui pengalaman. Pembelajaran melalui pengalaman adalah proses belajar yang terjadi ketika subjek melakukan suatu

aktivitas kemudian subjek memperhatikan, menganalisis aktivitas yang dilakukan secara kritis, lalu mencari pemahaman berguna dari analisis tadi dan menetapkan pengetahuan dan pemahaman tersebut dalam perilaku mendatang.

Pelatihan kerjasama merupakan perlakuan yang dirancang untuk membentuk individu yang berkepribadian kuat dalam kelompok yang berfungsi dengan baik sehingga mampu bekerjasama dengan orang lain (Wenzler-Cremer, 2004). Pelatihan kerjasama didefinisikan sebagai upaya meningkatkan pemahaman diri anggota, menciptakan, merencanakan, dan memupuk kerjasama sehingga tercipta jiwa kerjasama dengan terjalinnya relasi-relasi kerja dan memperoleh pemahaman yang mendalam tentang rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama (Susanta, 2008).

Ruslan (2008) mengemukakan aspek-aspek dari pelatihan kerjasama pada karyawan. Ada empat aspek yang dikemukakan oleh Ruslan, adapun aspek-aspek tersebut:

- a. Pembentukan Kelompok  
Pembentukan kelompok diawali pada proses rekrutmen calon karyawan. Pembentukan kelompok yang jelas dan sesuai dapat menghasilkan kerjasama yang tinggi antar karyawan.
- b. Penjajagan  
Merupakan perilaku dimana antar anggota mencoba untuk menampilkan diri dan berkolaborasi dengan peran-peran yang mungkin dilakukan.
- c. Kohesivitas  
Merupakan perilaku responsif sesama anggota kelompok, ketergantungan dan dukungan. Kohesivitas yang tinggi pada karyawan dapat menghasilkan kerjasama yang tinggi pada karyawan.
- d. Kinerja  
Kondisi ini dapat timbul dimana hubungan

antara karyawan menjadi lebih sinergis dan keharmonisan peran untuk mencapai suatu target.

Wenzler-Cremer (2004) menyebutkan ada tiga aspek pelatihan kerjasama karyawan yaitu:

- a. Pembagian tugas yang jelas  
Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Hanya saja kemampuan seseorang terbatas, dan bidang keahlian yang dimiliki setiap orang berbeda-beda. Pembagian tugas yang jelas pada karyawan dapat terjalin kerjasama yang sinergis dalam menghadapi masalah-masalah yang mereka hadapi.
- b. Gaya Kepemimpinan  
Gaya kepemimpinan yang paling efektif berupa gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin berusaha mampu memotivasi para karyawan agar menghasilkan prestasi terbaik.
- c. Komunikasi Timbal Balik  
Dengan adanya komunikasi timbal balik dari seorang karyawan kepada karyawan lain, diharapkan perilaku yang berorientasi pada diri sendiri ini akan berkurang dan akan berubah menjadi perilaku yang berorientasi kepada tugas dan kepada pemeliharaan perusahaan.  
Pelatihan ini terdiri dari tiga tahap yaitu tahap pengenalan, tahap inti dan tahap akhir.
  - a. Tahap Pengenalan  
Tahap pengenalan meliputi pengisian lembar pelaporan diri dan *ice breaking*. *Ice breaking* dilakukan dengan tujuan mencairkan suasana dan mengakrabkan komunikasi antara trainer dan peserta. *Ice breaking* dilakukan di awal sesi dengan maksud untuk meningkatkan konsentrasi peserta.



Pengisian lembar pelaporan diri dan kontrak pelatihan bertujuan untuk menumbuhkan komitmen di antara peserta untuk mengikuti pelatihan. Komitmen yang dibutuhkan para peserta untuk membentuk suatu tim yang solid. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan kerjasama harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari peserta tersebut, sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah pelatihan (Papu, 2008)

b. Tahap Inti

Tahap ini merupakan inti dari keseluruhan kegiatan pelatihan. Tahap ini bertujuan untuk memberikan contoh nyata kerjasama pada peserta dan memberikan pemahaman terhadap peserta mengenai arti penting kerjasama. Tahap ini terdiri dari 4 sesi pelatihan dengan permainan yang meliputi sub sesi komunikasi, sub sesi pembagian tugas, sub sesi pengorbanan, dan sub sesi kepemimpinan.

Kegiatan permainan ini adalah salah satu bentuk pemberian pengalaman secara langsung pada peserta pelatihan. Pengalaman langsung tersebut akan dijadikan wahana untuk menimbulkan pengalaman intelektual, pengalaman emosional, dan pengalaman yang bersifat fisik (Ancok, 2003). Urutan penyajian permainan sangat terkait dengan kesiapan fisik dan suasana emosi peserta. Pelatihan akan membosankan apabila urutan penyajian tidak berhasil membuat suasana memperoleh tantangan yang semakin meningkat.

c. Tahap Akhir

Tahap akhir pelatihan ini meliputi penyimpulan pelatihan dan evaluasi. Penyimpulan pelatihan merupakan uraian singkat tentang seluruh kegiatan pelatihan, semua sesi yang telah dilakukan bersama dan kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut dari peserta. Evaluasi merupakan cara

untuk mengumpulkan bahan yang akan dianalisis dan disimpulkan guna melihat segala sesuatu yang terjadi dalam pelatihan dan pengaruhnya bagi peserta.

Di dalam perusahaan yang berorientasi bisnis, karyawan merupakan sumber daya terpenting dimana karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi (Papu 2008). Oleh karena itu, karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena karyawan memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Lebih lanjut, dalam perusahaan yang berorientasi bisnis, faktor dana menjadi salah satu faktor terpenting. Dengan adanya kerjasama karyawan berarti perusahaan dapat menghemat tenaga dan menekan biaya yang biasanya sangat terbatas untuk berbagai kegiatan (Windiasari, 2008). Pada akhirnya, dengan menghemat biaya dan tenaga diharapkan produktivitas juga akan meningkat.

Dengan membangun kerjasama antar anggota membuat para anggota lebih dekat, saling mengerti arti pentingnya interaksi, tidak mementingkan diri sendiri, saling mempercayai dan saling menghargai dalam mencapai tujuan kelompok sehingga dapat tercipta kondisi iklim yang terbuka dimana tidak ada ketertutupan yang terjadi di antara karyawan, dengan begitu masing-masing anggota akan mempertahankan lebih lama keanggotaannya, merasa aman dan dihargai, lebih bebas dalam mengeluarkan pendapat-pendapat yang akan mendukung bagi terbentuknya *OCB*. Pada akhirnya, terbentuknya *OCB* pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

## Metode

Penelitian ini, menggunakan karyawan salah satu perusahaan makanan sebagai subjek. Jenis kelamin yang digunakan dalam

penelitian ini adalah pria dan wanita.

Jumlah seluruh karyawan yang ada di perusahaan X berjumlah 79 orang. Proses pengambilan subjek dalam penelitian ini yaitu dari 79 karyawan dipilih 35 subjek secara acak untuk diikutsertakan dalam *tryout* skala *OCB* sehingga sisa karyawan yang ada menjadi 44 karyawan. Dari 44 calon subjek, dipilih 30 subjek untuk diikutsertakan dalam penelitian. Subjek untuk masing-masing kelompok adalah 15 orang. Untuk mencapai efektivitas proses pelatihan pemilihan subjek dilakukan dengan randomisasi. Randomisasi dilakukan dengan membuat gulungan kertas kemudian dimasukkan ke dalam gelas dan dikocok. Setelah itu satu persatu gulungan kertas diambil sampai jumlah yang dibutuhkan tercapai.

Penelitian ini variabel yang diukur adalah *OCB*. *OCB* dapat dikatakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, tidak berkaitan langsung dengan atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ dkk, 2006). Contohnya meliputi bantuan terhadap teman kerja untuk meringankan

beban kerja, tidak banyak beristirahat, membantu orang lain menyelesaikan tugasnya, melaksanakan tugasnya tanpa diperintah. Frances (dalam Muchiri, 2002) mengatakan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan berada di luar deskripsi peran yang ditetapkan pihak organisasi tetapi perilaku tersebut mempunyai kontribusi bagi keefektifan organisasi dan secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja. Untuk mengukur *OCB*, metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala *OCB*. Skala digunakan sebagai alat ukur psikologis dikarenakan mempunyai karakteristik dibanding metode alat ukur lainnya. Karakteristik skala sebagai suatu alat ukur psikologis yaitu:

- a. Data yang diungkap berupa konstruk psikologis yang menggambarkan aspek kepribadian individu.
- b. Pernyataan-pernyataan yang digunakan hanya sebagai stimulus dari indikator-indikator perilaku untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya indikasi dari aspek yang abstrak.
- c. Pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengungkap atribut tunggal.

**Tabel 1**  
**Skala OCB sebelum ujicoba**

No.	Aspek	Favourable	Unfavourable	Jumlah
1.	<i>Sportmanship</i>	1, 11, 21, 31, 41	6, 16, 26, 36, 46	<b>10</b>
2.	<i>Civic virtue</i>	2, 12, 22, 32, 42	7, 17, 27, 37, 47	<b>10</b>
3.	<i>Conscientiousness</i>	3, 13, 23, 33, 43	8, 18, 28, 38, 48	<b>10</b>
4.	<i>Altruisme</i>	4, 14, 24, 34, 44	9, 19, 29, 39, 49	<b>10</b>
5.	<i>Courtesy</i>	5, 15, 25, 35, 45	10, 20, 30, 40, 50	<b>10</b>
<b>Jumlah</b>				<b>50</b>

Menurut Azwar (2003) Skala digunakan sebagai alat ukur dalam mengungkap *OCB* dikarenakan *OCB* sebagai perilaku yang tidak nampak secara langsung, namun dapat terlihat dari beberapa sampel perilaku yang terwakili oleh aspek-aspek dalam *OCB* (Organ, 2006). Menurut Azwar (2003) keuntungan dari skala sebagai alat ukur antara lain:

- a. Respon yang diberikan subjek tidak mempunyai nilai benar atau salah
- b. Stimulus yang diberikan berupa pernyataan tidak langsung sehingga subjek tidak merasa digali datanya.
- c. Atribut yang diukur berupa indikator-indikator perilaku dan bukan perilaku se-

cara langsung sehingga subjek tidak merasa digali datanya.

*OCB* dilihat dari aspek: sportmanship, civic virtue, conscientiousness, altruisme, courtesy. Skala ini menggunakan empat alternatif jawaban. Skala terdiri dari pernyataan favourable yang berarti pernyataan yang mendukung suatu hal dan pernyataan *unfavourable* yang kontra atau menolak suatu hal (Azwar, 2003). Aitem favourable mempunyai alternatif penilaian sebagai berikut: sangat sesuai: 4, sesuai: 3, tidak sesuai: 2, sangat tidak sesuai. Sedangkan aitem yang *unfavourable* mempunyai alternatif penilaian sebagai berikut: sangat sesuai: 1, sesuai: 2, tidak sesuai: 3, sangat tidak sesuai: 4 (Hadi, 1995). Subjek diminta memilih dari salah satu 4 alternatif jawaban dengan memberi tanda silang.

Sebelum skala digunakan untuk penelitian, terlebih dahulu skala tersebut diujicobakan pada 32 orang karyawan perusahaan X. Skala yang akan diujicobakan berjumlah 33 aitem. Aitem berjumlah 33 ini dianggap telah mencukupi untuk dianalisis secara cermat dan stabil, sehingga distribusi skor dari subjek lebih bervariasi (Azwar, 2000). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan alat ukur. Validitas alat ukur digunakan untuk

mendapatkan pengetahuan tentang sejauh mana alat ukur tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas sering disamakan dengan konsistensi atau stabilitas yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberi hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama (Azwar, 1997).

Syarat agar suatu aitem dapat diterima adalah mempunyai koefisien validitas minimal 0,25. Aitem yang mempunyai koefisien validitas kurang dari 0,25 dianggap gugur. Koefisien 0,25 telah dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap efisiensi suatu lembaga pelatihan dan dianggap sudah memuaskan. Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan koefisien validitas 0,25. Dari hasil ujicoba skala *OCB* dari 50 aitem, terdapat 17 aitem yang gugur.

Dengan demikian yang tersisa ada 33 aitem. Jumlah aitem tersebut sudah sesuai dengan pegangan kasar, karena telah melebihi 30 aitem. Apabila jumlah aitem dalam skala lebih dari 30 buah maka umumnya efek *spurious overlap* tidak begitu besar dan karenanya dapat diabaikan, sedangkan apabila jumlah aitem kurang dari 130 buah maka pengaruhnya menjadi substansial sehingga perlu diperhitungkan.

**Tabel 2**  
**Skala *OCB* setelah ujicoba**

No.	Aspek	Favourable	Unfavourable	Jumlah
1.	<i>Sportmanship</i>	7, 12, 20, 26	16, 23	<b>6</b>
2.	<i>Civic virtue</i>	13, 21	3, 25, 30	<b>5</b>
3.	<i>Conscientiousness</i>	8, 14, 22, 28	4, 10, 17, 26	<b>8</b>
4.	<i>Altruisme</i>	1, 9, 15, 23, 29	5, 11, 18, 32	<b>9</b>
5.	<i>Courtesy</i>	2, 30	6, 19, 33	<b>5</b>
<b>Jumlah</b>				<b>33</b>

Hasil pengujian terhadap reliabilitas skala *OCB* menunjukkan koefisien reliabilitas yang diperoleh setelah proses seleksi aitem adalah  $\alpha = 0,905$ . Hal tersebut dapat diartikan skala *OCB* mempunyai kepercayaan, keterandalan,

dan konsistensi sebesar 0,905. Menurut teori Azwar (1999), dapat berarti juga perbedaan yang tampak pada skor skala tersebut mampu mencerminkan 90,5 % dari perbedaan yang tampak pada skor murni kelompok

subjek yang bersangkutan. Adapun koefisien validitas aitem dan skor total dari skala *OCB* berkisar antara 0,292 sampai 0,806.

Alat ukur atau alat pengumpul data pada pretest akan digunakan kembali pada saat posttest. Pengalaman pada *pretest* dapat mempengaruhi hasil *posttest*, karena kemungkinan para subjek penelitian dapat mengingat kembali jawaban-jawaban yang salah pada waktu *pretest*, dan kemudian pada saat dilaksanakan *posttest* subjek tersebut dapat memperbaiki jawabannya. Oleh karena itu dilakukan berbagai upaya untuk menghindari ancaman tersebut salah satunya dengan perubahan penomoran aitem saat posttest diberikan kepada subjek (Campbell, 1979).

Desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *randomized pretest-posttest control group design*. Desain eksperimen ini dilakukan dengan cara melakukan pengukuran awal sebelum perlakuan diberikan dan setelah perlakuan pada kelompok perlakuan dan kelompok kontrol.

Pelatihan yang akan diberikan dalam penelitian ini adalah pelatihan kerjasama. Pelatihan dilakukan di lingkungan perusahaan X. Pelatihan kerjasama adalah pelatihan yang membantu para peserta untuk mengenali diri sendiri dengan baik, dapat menerima diri sendiri dan orang lain sebagaimana adanya sehingga terbentuk individu yang berkepribadian kuat dalam kelompok yang berfungsi dengan baik dan mampu bekerjasama dengan anggota yang lain (Wenzler-Cremer, 2004). Pelaksanaan penelitian dibagi dalam 3 tahap yaitu pra eksperimen, pelaksanaan pelatihan dan pasca eksperimen.

## 1. Pra eksperimen

Tahap pra eksperimen meliputi persiapan alat ukur, modul, dan fasilitator. Penelitian diawali dengan mengajukan surat ijin penelitian yang ditujukan kepada direktur perusahaan X. Persiapan selanjutnya adalah melaku-

kan uji coba alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian. Uji coba skala *OCB* dilaksanakan tanggal 7 Mei 2010 dengan mengambil subjek sebanyak 32 orang yang dilakukan secara acak pada karyawan perusahaan X.

Langkah selanjutnya dilakukan pemilihan fasilitator pelatihan. Fasilitator yang telah memenuhi kompetensi sebagai fasilitator sebuah penelitian yaitu memiliki kompetensi dalam bidang ilmu manajemen, ilmu psikologi dan dinamika kelompok, memahami ranangan permainan untuk mengungkapkan perilaku manajemen, memiliki kemampuan observasi dan kemampuan komunikasi yang baik, menarik dan berwibawa (Ancok, 2003). Fasilitator dalam pelatihan ini adalah seorang *trainer* yang berkompeten di bidang psikologi industri dan organisasi.

Peneliti memilih 1 orang *trainer* dan 1 orang *co-trainer* yang sama-sama berasal dari lembaga psikologi terapan yang sama. Alasannya, dimana kedua orang tersebut sudah terbiasa bekerja dalam 1 tim dan sudah sering membawakan sesi-sesi seperti modul pelatihan kerjasama. *Trainer* utama bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan pelatihan dan *co-trainer* membantu *trainer* agar pelatihan berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Sedangkan observer yang dipilih dalam pelatihan ini yaitu 3 orang mahasiswa Magister Profesi Fakultas Psikologi di salah satu universitas yang ada di Yogyakarta. Observer bertugas mengobservasi seluruh kegiatan pelatihan baik dari observasi tiap individu dan observasi secara umum.

Persiapan selanjutnya adalah menyusun modul yang akan digunakan dalam pelatihan. Modul disusun berdasarkan aspek-aspek pelatihan kerjasama dari Wenzler-Cremer (2004) yang dimodifikasi sedemikian rupa oleh peneliti berdasarkan acuan dari Susanta (2008) sehingga menjadi paket modul

pelatihan yang akan dijadikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Modul pelatihan secara umum terdiri dari tiga bagian yaitu bagian awal, bagian inti, dan bagian akhir. Rincian modul secara lengkap dapat dilihat pada lampiran. Sebelum modul diujicobakan terlebih dahulu dilakukan professional judgement pada tanggal 4 Juni 2010. Professional judgement dilakukan oleh orang yang berkompeten di bidang psikologi yang menjabat sebagai dosen di salah satu universitas yang ada di Kota Yogyakarta. Selanjutnya dilakukan uji coba modul yang dilaksanakan pada tanggal 10 Juni.

Pretest dilaksanakan pada tanggal 21 Juni 2010 terhadap 30 subjek baik subjek yang tergabung dalam kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol. Sebelum pretest diberikan, subjek diminta untuk menandatangani kontrak penelitian terlebih dahulu. Beberapa karyawan diberikan kelonggaran waktu dalam mengisi skala dikarenakan kesibukan dalam bekerja dan mengembalikan kepada pihak yang ditunjuk sesuai waktu yang telah ditentukan. Setelah pretest dilanjutkan dengan pengumuman subjek yang mengikuti pelatihan. Subjek yang masuk dalam kelompok eksperimen diminta mengikuti pelatihan, sedangkan subjek yang masuk kelompok kontrol tidak mendapatkan perlakuan apapun.

## 2. Pelaksanaan Pelatihan Kerjasama

Perlakuan berupa pelatihan kerjasama dilaksanakan tanggal 27 Juni 2010. Pelatihan kerjasama dijadwalkan selama satu hari. Peserta pelatihan berjumlah 15 orang yang berasal dari kelompok eksperimen, tetapi dari undangan yang diberikan hanya 14 orang yang bersedia mengikuti pelatihan dari awal sampai selesai.

Pelatihan dilakukan di area kantor perusahaan x. Tempat pelatihan berupa ruang terbuka. Perusahaan x memiliki halaman yang

cukup luas untuk melaksanakan proses pelatihan, hal itu semua diharapkan akan menunjang jalannya penelitian. Peserta menggunakan alat transportasi masing-masing menuju tempat pelatihan. Pelatihan dijadwalkan dimulai pada pukul 08.00, namun dikarenakan beberapa peserta datang terlambat, pelatihan baru dilaksanakan pukul 09.00

Pelatihan diawali dengan perkenalan dan doa bersama oleh peneliti, selanjutnya pelatihan diserahkan kepada trainer. Sesi 1 berupa perkenalan, pembagian kelompok, ice breaking, pengisian kontrak pelatihan dan pengisian lembar pelaporan diri. Peserta diminta untuk membentuk lingkaran besar. Pada awalnya peserta masih malu-malu namun sedikit demi sedikit mulai menunjukkan antusiasme dan ekspresi wajah gembira. Trainer juga sudah mulai menyatu dengan peserta. Setelah ice breaking peserta diminta untuk membentuk kelompok. Sebelum permainan dimulai, peserta diminta untuk menandatangani kontrak pelatihan dan mengisi lembar pelaporan diri. Permainan yang pertama dalam sesi kedua adalah permainan tebak gambar. Instruksi dari permainan ini, peserta diminta untuk membentuk 3 barisan sesuai dengan kelompok yang telah ditentukan. Orang yang berdiri paling belakang bertugas untuk menghafalkan gambar yang akan diperlihatkan oleh trainer baik dari segi bentuk dan posisi. Kemudian orang yang berdiri paling belakang tersebut melakukan pesan berantai ke teman yang berada di depannya. Orang yang berdiri paling depan bertugas untuk menggambar gambar sesuai dengan pesan yang disampaikan secara berantai.

Peserta tampak mudah mengerti dari instruksi yang diberikan trainer. Peserta menunjukkan ekspresi yang gembira ketika diperlihatkan hasil gambar dari masing-masing kelompok. Ada kelompok yang menggambar dengan bentuk yang mirip dengan gambar

yang diperlihatkan trainer, namun ada juga kelompok yang menggambar dengan bentuk gambar yang jauh berbeda dari gambar yang diperlihatkan oleh trainer. Setelah dilakukan permainan kemudian dilakukan debriefing. Peserta diajak untuk merenungkan permainan yang telah dilakukan. Bagaimana permainan tersebut diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja.

Sub sesi pelatihan selanjutnya peserta diajak bermain dalam permainan menara sedotan. Instruksi dari permainan ini peserta diminta untuk membuat menara yang terbuat dari sedotan. Secara berkelompok, peserta berusaha untuk merangkai menara dengan sedotan. Kelompok yang dapat membuat bangunan paling tinggi dengan waktu yang telah ditentukan berhak menjadi pemenangnya, sedangkan kelompok yang membuat bangunan paling rendah mendapatkan hukuman. Tiap kelompok berusaha mencari tempat atau lokasi yang cocok untuk merangkai menara. Tiap kelompok menggunakan strategi dan cara masing-masing dalam merangkai sedotan untuk membuat menara. Setelah waktu yang ditentukan selesai, peserta diminta membawa hasil karyanya ke tengah untuk diperlihatkan ke seluruh peserta pelatihan. Peserta menunjukkan ekspresi yang gembira ketika diperlihatkan hasil menara dari masing-masing kelompok. Ada kelompok yang dapat membuat menara tinggi, namun ada juga kelompok yang tidak dapat mendirikan menaranya sama sekali dikarenakan fondasi yang kurang kokoh. Sesekali peserta mengejek hasil karya kelompok lain yang kalah. Mengakhiri permainan kemudian dilakukan debriefing. Peserta diajak untuk merenungkan permainan yang telah dilakukan. Bagaimana permainan tersebut diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja.

Sub sesi pelatihan selanjutnya peserta diajak bermain dalam permainan pulau kecil. Instruksi dari permainan ini, peserta diminta

untuk membentuk 3 kelompok dimana tiap kelompok diberikan sebuah taplak meja atau kain. Peserta diminta untuk melipat taplak tersebut sampai pada lipatan dimana seluruh anggota kelompok yang dapat berdiri di atas taplak secara bersamaan. Kelompok yang dapat bertahan paling lama untuk berdiri di atas taplak menjadi pemenangnya. Tiap kelompok diberikan kesempatan 3 kali untuk berdiri di atas taplak secara bersamaan. Peserta menunjukkan ekspresi semangat saat trainer memberikan instruksi. Saat permainan terjadi suasana lucu dan gembira. Peserta berusaha menerapkan strategi agar peserta secara serentak dapat berdiri di atas kain yang telah terlipat.

Selanjutnya peserta diberikan permainan menjinakkan bom. Permainan ini bertujuan memberi pemahaman peserta akan pengaruh gaya kepemimpinan dalam menghadapi suatu pekerjaan. Instruksi dari permainan ini, peserta diminta untuk berbaris membentuk 3 kelompok. Masing-masing kelompok kemudian menunjuk salah satu wakilnya untuk menjadi pemimpin permainan. Kemudian tiap kelompok diberikan 1 rangkaian tali yang ujungnya telah terikat oleh sebuah paku. Jumlah tali yang terhubung dengan paku berjumlah sesuai dengan jumlah peserta yang akan memainkannya. Peserta bertugas memasukkan paku tersebut ke dalam suatu botol. Hanya saja mata peserta ditutup terlebih dahulu dengan kain penutup mata. Peserta memasukkan paku ke dalam botol sesuai dengan arahan peserta lain yang telah ditunjuk menjadi pemimpin permainan. Kelompok peserta yang paling cepat memasukkan paku ke dalam botol itulah pemenangnya. Pada awalnya peserta kebingungan dengan permainan yang akan dilakukan. Namun beberapa peserta yang dapat memahami dapat mengajarkan pada peserta yang belum paham. Suasana terlihat ramai saat permainan berlangsung. Sesekali peserta saling tertawa dan bercanda dengan peserta yang lain.

Tahap akhir pelatihan ini meliputi penyimpulan pelatihan, evaluasi dan mengisi lembar pelaporan diri. Penyimpulan pelatihan merupakan uraian singkat tentang seluruh kegiatan pelatihan, semua sesi yang telah dilakukan bersama dan kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut dari peserta. Peserta diajak untuk merenungkan dan mendiskusikan sejauh mana konsep yang telah terbentuk dari pemberian materi kerjasama dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa peserta dapat mengeluarkan emosi dan perasaan. Peserta dapat mengungkapkan apa yang diperoleh dari pelatihan hari ini dapat diterapkan di kehidupan kerja. Keseluruhan pelaksanaan pelatihan berakhir pada pukul 14.00

### 3. Pasca Eksperimen

Pasca eksperimen merupakan tahap akhir dari serangkaian pelaksanaan penelitian. Kegiatan dalam pasca eksperimen berupa pemberian *posttest* pada kelompok kontrol maupun eksperimen. Pelaksanaan *posttest* adalah tanggal 9 Juli atau 2 minggu setelah perlakuan diberikan. Menurut Campbell (1979) panjangnya tenggat waktu antara pretest dan posttest dapat mempengaruhi validitas internal penelitian eksperimen, ancaman tersebut berupa perkembangan kematangan subjek dikarenakan bertambahnya pengalaman individu. Kelompok yang tidak diikuti dalam pelatihan dalam hal ini kelompok kontrol diberikan souvenir sebagai pengganti *placebo*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis data *anova mixed design*. Data penelitian berasal dari *pretest* dan *posttest* yang didapat dari skala *OCB*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program *SPSS windows* versi 15.0.

### Hasil dan Diskusi

Untuk mengukur *OCB*, metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala *OCB*. Skala digunakan sebagai alat ukur psikologis dikarenakan mempunyai karakteristik dibanding metode alat ukur lainnya. Sebelum skala digunakan untuk penelitian, terlebih dahulu skala tersebut diujicobakan pada 32 orang karyawan perusahaan X. Skala yang akan diujicobakan berjumlah 33 aitem. Aitem berjumlah 33 ini dianggap telah mencukupi untuk dianalisis secara cermat dan stabil, sehingga distribusi skor dari subjek lebih bervariasi (Azwar, 2000). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan alat ukur. Validitas alat ukur digunakan untuk mendapatkan pengetahuan tentang sejauh mana alat ukur tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas sering disamakan dengan konsistensi atau stabilitas yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberi hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama (Azwar, 1997).

Syarat agar suatu aitem dapat diterima adalah mempunyai koefisien validitas minimal 0,25. Aitem yang mempunyai koefisien validitas kurang dari 0,25 dianggap gugur. Koefisien 0,25 telah dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap efisiensi suatu lembaga pelatihan dan dianggap sudah memuaskan. Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan koefisien validitas 0,25. Dari hasil ujicoba skala *OCB* dari 50 aitem, terdapat 17 aitem yang gugur. Dengan demikian yang tersisa ada 33 aitem. Jumlah aitem tersebut sudah sesuai dengan pegangan kasar, karena telah melebihi 30 aitem. Apabila jumlah aitem dalam skala lebih dari 30 buah maka umumnya efek *spurious overlap* tidak begitu besar dan karenanya dapat diabaikan, sedangkan apabila jumlah aitem kurang dari 130 buah maka pengaruhnya menjadi substansial

sehingga perlu diperhitungkan.

Hasil pengujian terhadap reliabilitas skala *OCB* menunjukkan koefisien reliabilitas yang diperoleh setelah proses seleksi aitem adalah  $\alpha = 0,905$ . Hal tersebut dapat diartikan skala *OCB* mempunyai kepercayaan, keterandalan, dan konsistensi sebesar 0,905. Menurut teori Azwar (1999), dapat berarti juga perbedaan yang tampak pada skor skala tersebut mampu mencerminkan 90,5 % dari perbedaan yang tampak pada skor murni kelompok subjek yang bersangkutan. Adapun koefisien validitas aitem dan skor total dari skala *OCB* berkisar antara 0,292 sampai 0,806.

Sebelum menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov dan uji linearitas menggunakan uji F.

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tergantung yang diukur memiliki sebaran normal atau tidak. Dalam uji normalitas ini, tehnik yang digunakan yaitu menggunakan tehnik *Kolmogorov Smirnov Goodness of Fit Test*. Adapun pedoman yang digunakan dalam uji normalitas adalah  $p > 0,05$ . Sehingga dapat dikatakan sebaran data dikatakan normal apabila  $p > 0,05$ , dan sebaliknya sebaran data dikatakan tidak normal jika  $p < 0,05$  (Hadi, 1995).

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Normalitas**

	KS-Z	p	Status
<i>Pretest</i>	0,432	0,517	Homogen
<i>Posttest</i>	0,585	0,451	Homogen
<i>Gain Score</i>	0,176	0,678	Homogen

**b. Uji Homogenitas**

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian mempunyai

varians yang homogen atau tidak. Adapun pedoman yang digunakan dalam uji homogenitas adalah  $p > 0,05$ . Sehingga dapat dikatakan sebaran data dikatakan homogen apabila  $p > 0,05$ , dan sebaliknya sebaran data dikatakan tidak homogen jika  $p < 0,05$  (Hadi, 1995).

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Homogenitas**

	KS-Z	p	Status
<i>Pretest</i>	0,136	0,198	Normal
<i>Posttest</i>	0,165	0,05	Normal
<i>Gain Score</i>	0,118	0,200	Normal

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: Ada perbedaan peningkatan *OCB* antar kelompok karyawan yang diberikan pelatihan kerjasama dengan kelompok karyawan yang tidak diberikan pelatihan kerjasama. Kelompok karyawan yang mendapat pelatihan kerjasama memiliki *OCB* yang lebih tinggi daripada kelompok karyawan yang tidak mendapat pelatihan kerjasama. Hasil dari analisis *anova mixed design* diperoleh nilai  $F = 15,106$  dan  $p = 0,001$  ( $p < 0,05$ ) artinya bahwa terdapat interaksi antara *time* yaitu *pretest-posttest* dan *group* yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Interaksi menunjukkan bahwa perubahan skor *pretest* menuju *posttest* kedua kelompok adalah berbeda secara signifikan.

Pada tabel *pairwise comparisons* menunjukkan bahwa perubahan *OCB* pada kelompok eksperimen adalah signifikan ( $MD = -2,286$ ;  $p < 0,05$ ) sedangkan perubahan *OCB* pada kelompok kontrol adalah tidak signifikan ( $MD = 1,071$ ;  $p > 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa peningkatan *OCB* pada kelompok yang mendapatkan pelatihan kerjasama lebih tinggi daripada kelompok yang tidak mendapatkan pelatihan kerjasama.



Hasil tersebut didukung dengan hasil rerata posttest *OCB* kelompok eksperimen yang lebih tinggi daripada hasil rerata posttest *OCB* pada kelompok kontrol.

Berdasarkan penelitian dapat dibuat kategorisasi untuk mengetahui *OCB* pada subjek termasuk dalam kategori rendah, sedang, dan tinggi. Berdasarkan hasil kategorisasi dapat disimpulkan ada peningkatan skor *OCB* pada karyawan antara pretest dan posttest. Skor posttest pada kelompok eksperimen didapatkan kategori tinggi berjumlah 12 orang dan kategori sedang berjumlah 2 orang. Sedangkan pada skor posttest kelompok kontrol didapatkan kategori 10 orang dan kategori 4 orang.

Hasil kategorisasi tersebut menunjukkan ada kenaikan *OCB* pada kelompok subjek eksperimen. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa subjek yang mendapat perlakuan menunjukkan peningkatan lebih tinggi dibanding kelompok yang tidak mendapatkan perlakuan.

Subjek yang mengikuti pelatihan kerjasama menunjukkan perubahan perilaku ke arah yang lebih baik dengan ditandai pernyataan diri pada lembar evaluasi. Sebelum mengikuti pelatihan kerjasama subjek merasa kemampuan bekerjasama masih kurang baik, belum percaya satu sama lain, masih mementingkan pekerjaan sendiri, tetapi setelah mengikuti pelatihan subjek merasa kemampuan bekerjasama menjadi lebih baik, lebih percaya terhadap orang, lebih toleransi, saling membantusat sesama lain, meningkatkan sosialisasi, membuat pekerjaan menjadi cepat selesai, dan adanya pelatihan kerjasama dapat meningkatkan produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa subjek yang mendapatkan pelatihan kerjasama memiliki *OCB* yang lebih baik daripada subjek yang tidak mendapatkan pelatihan kerjasama. *OCB* yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluru-

han, dalam hal ini karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas ekstra.

Hasil penelitian sejalan dengan pernyataan Mangkuprawira (2009) bahwa kerjasama antar karyawan dapat timbul apabila terdapat iklim organisasi yang terbuka. Antar karyawan telah timbul suatu kepercayaan. Karyawan tidak lagi mementingkan pekerjaan diri sendiri tetapi lebih berorientasi untuk keefektifan organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasinya.

Iklim organisasi yang terbuka dapat tercipta dengan adanya kerjasama antar karyawan. Dengan terciptanya iklim keterbukaan dalam karyawan dan pemberian umpan balik yang benar dari seorang karyawan kepada karyawan lain, diharapkan perilaku yang berorientasi pada diri sendiri ini akan berkurang dan akan berubah menjadi perilaku yang berorientasi kepada tugas dan kepada pemeliharaan perusahaan (Mangkuprawira, 2009)

*OCB* yang tinggi pada karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang baik secara keseluruhan. Karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok saja, namun juga melakukan tugas-tugas di luar tugas pokok karyawan seperti: membantu rekan kerja yang kesulitan, menggunakan waktu yang efektif, menjaga kebersihan, mencegah ancaman bahaya pada perusahaan, kemauan melakukan inovasi, dan menyelesaikan pekerjaan melebihi standar. Hal-hal yang demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi (Rahayu, 2005). Borman & Montowidlo

(dalam Muchiri, 2002) mengatakan bahwa perilaku *OCB* anggota-anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi, dikarenakan adanya perilaku *OCB* maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, dan mengurangi terjadinya perselisihan.

Metode yang dipakai untuk dapat menanamkan dan meningkatkan *OCB* adalah metode pelatihan kerjasama. Pelatihan kerjasama meliputi 3 sesi yaitu sesi pengenalan, sesi permainan, dan sesi experience. Sesi yang pertama adalah pengenalan. Sesi ini terdiri dari pengenalan, ice breaking, pengisian kontrak pelatihan, dan lembar pelaporan diri. Pengenalan bertujuan mencairkan suasana dan mengakrabkan komunikasi antara trainer dan peserta. Ice breaking dilakukan di awal sesi dengan maksud untuk meningkatkan konsentrasi peserta. Pengisian kontrak pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk menumbuhkan komitmen di antara peserta dan trainer untuk mengikuti pelatihan. Pengisian lembar pelaporan diri bertujuan untuk menumbuhkan motivasi dan rasa ingin tahu peserta dalam mengikuti pelatihan. Proses pembentukan, pemeliharaan dan pembinaan kerjasama harus dilakukan atas dasar kesadaran penuh dari peserta tersebut, sehingga segala sesuatu berjalan secara normal sebagai suatu aktivitas sebuah pelatihan (Papu, 2008)

Sesi kedua merupakan tahap dimana peserta dilibatkan dalam suatu permainan bersama orang lain. Sesi ini meliputi sub sesi komunikasi, sub sesi pembagian tugas, sub sesi pengorbanan, dan sub sesi kepemimpinan. Kegiatan permainan ini adalah salah satu bentuk pemberian pengalaman secara langsung pada peserta pelatihan. Kemudian pengalaman yang diperoleh oleh peserta akan diproses dalam kegiatan refleksi. Para peserta dirangsang untuk menyampaikan pengalaman pribadi setelah terlibat dalam kegiatan permainan. Sebagai kelanjutan dari tahap pre-

fleksi peserta mencari makna dari pengalaman intelektual, emosional dan fisik yang diperoleh dari keterlibatan dalam kegiatan. Pada tahap akhir peserta diajak untuk merenungkan dan mendiskusikan sejauh mana konsep yang telah terbentuk dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun bekerja di kantor.

Sub sesi komunikasi diimplikasikan ke dalam metode permainan yang diberi nama permainan tebak gambar (Dzikron, 2005). Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian dan kerjasama (Mangkuprawira, 2007). Karyawan dituntut untuk dapat berkomunikasi secara aktif dengan rekan kerja lain dengan tetap menghargai pendapat rekan kerja. Adanya komunikasi akan timbul ketertarikan antar karyawan, dan dapat meningkatkan saling pengertian antar karyawan. Perilaku kerja yang individualis akan berkurang dan sesama karyawan akan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk keefektifan organisasi.

Sub sesi pembagian kerja diimplikasikan dalam bentuk permainan menara sedotan. Permainan ini bertujuan agar peserta dapat memahami arti pentingnya pembagian tugas dalam pekerjaan (Sirodjudin, 2009). Pembagian tugas yang jelas membuat perilaku yang berorientasi pada diri sendiri akan berkurang dan akan berubah menjadi perilaku yang berorientasi kepada tugas dan kepada pemeliharaan perusahaan. Kondisi tersebut memotivasi seseorang untuk berinisiatif melakukan pekerjaan-pekerjaan ekstra untuk keefektifan organisasi.

Sub sesi kepemimpinan diimplikasikan ke dalam bentuk permainan air terjun (Susanta,

2008). Permainan ini bertujuan memberi pemahaman peserta akan pengaruh gaya kepemimpinan dalam menghadapi suatu pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang paling efektif berupa gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam kepemimpinan gaya demokratis, pemimpin perusahaan dalam mengambil tindakan telah mempertimbangkan kondisi dan karakteristik para karyawannya. Di satu sisi karyawan akan memberikan perhatian lebih kepada pimpinannya untuk dapat bekerja melebihi standar perusahaan.

Permainan pulau kecil merupakan implikasi dari ketiga aspek kerjasama yaitu komunikasi, pembagian tugas yang jelas dan kepemimpinan. Adanya tujuan yang jelas, pembagian tugas yang jelas, kepemimpinan yang demokratis dan komunikasi akan timbul keterikatan anggota. Saling anggota akan lebih intensif, lebih kooperatif, masing-masing anggota mengevaluasi lebih positif, lebih menyenangkan, dan lebih percaya satu sama lain. Materi-materi yang disajikan dalam pelatihan ini dapat meningkatkan kemampuan bekerjasama sehingga mampu meningkatkan *OCB* pada karyawan.

## Penutup

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hipotesis yang diajukan maupun dari hasil analisis data menunjukkan bahwa pelatihan kerjasama efektif untuk meningkatkan *OCB*. Artinya ada perbedaan peningkatan *OCB* antar kelompok karyawan yang diberikan pelatihan kerjasama dengan kelompok karyawan yang tidak diberikan pelatihan kerjasama.

Kelompok karyawan yang mendapat pelatihan kerjasama memiliki *OCB* yang lebih tinggi daripada kelompok karyawan yang tidak mendapat pelatihan kerjasama. Pelatihan kerjasama yang diberikan dapat meningkatkan kemampuan *OCB* kelompok

eksperimen sebesar 35 % sedangkan sebesar 75 % dipengaruhi oleh faktor lain.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa saran yang dikemukakan oleh penulis. Saran-saran tersebut adalah:

- Bagi pihak perusahaan, setelah melihat bahwa pelatihan kerjasama dapat meningkatkan *OCB*, maka diharapkan pihak perusahaan dapat merencanakan sarana untuk karyawan dapat melatih kerjasama misalnya mengadakan pelatihan atau *out-bound* tiap 3 bulan sekali.
- Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai *OCB* diharapkan dapat meneliti faktor lain yang mempengaruhi *OCB* yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.
- Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti disarankan menggunakan tempat yang lebih representatif yang membuat suasana menjadi lebih bebas dan lepas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. 1982. *Psychological Testing*. New York: Mac.Millan Publishing
- Azwar, S. 2003. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Jaya
- Azwar, S. 2003. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Jaya
- Azwar, S. 2000. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Jaya
- Dzikron, M. 2005. *Contoh Model Permainan Outbound*. Yogyakarta: Hizbul Wathan
- Farida. 2006. Efektivitas Pelatihan Asertivitas untuk Peningkatan Kemampuan Pemecahan Masalah pada Siswa. Tesis (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada

- Gomes, F.C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Hadi, S. 1995. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi
- Jati, I.N. 2007. *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng. Skripsi (tidak diterbitkan)*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Kuncoro, W. 2005. *Modul Mata Kuliah Psikologi Kelompok*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Wangsa Manggala.
- Mangkuprawira, S. 2007. *Tim Kerja yang Tangguh*. Jakarta: Artikel Rona Wajah Catatan Sumber Daya Manusia terbitan 15 Mei 2009 (<http://ronawajah.wordpress.com/kekuatan-sebuah-tim-kerja/>)
- Muchiri, M.K. 2002. *An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinates Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Workshop*. Malang: *Jurnal Psikodinamik Vol. 4 No.1 Januari 2002*
- Novliadi, F. 2007. *Organizational Citizenship Behaviour ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawah dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional*. Skripsi (tidak diterbitkan). Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara (<http://www.skripsi-tesis.com/Organizational-Citizenship-Behaviour-ditinjau-dari-Persepsi-terhadap-Kualitas-Interaksi-Atasan-Bawah-dan-Persepsi-terhadap-Dukungan-Organisasional>)
- Pareek, U. 1984. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Papu, J. 2008. *Teamwork (Sebuah Pengenalan Singkat)*. Jakarta: Artikel e-psikologi
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid I*. Jakarta: Gramedia
- Ruslan, A.H. 2008. *Membangun Team Work*. Bandung: Artikel Pendidikan Network Pondok Pesantren Darul Ma'arif
- Sirodjudin, A. 2009. *Jenis-jenis Permainan Outbound*. Jakarta: Artikel Pendidikan Indonesia
- Susanta, A. 2008. *Merancang Outbound Training Profesional*. Yogyakarta: Andi
- Tepper, dkk. 2004. *Moderators of The Relationship Between Coworkers Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees Attitudes*. *Journal of Applied Psychology* Vo. 89 No. 3 hal. 455-464
- Wahono, U.Y. 2006. *Hubungan antara Kepuasan terhadap Sistem Pengembangan Karir dengan OCB pada Karyawan PT. GE Lighting Indonesia*. Tesis (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Wening, N. 2005. *Pengaruh Ketidaknyamanan Kerja sebagai Dampak Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Keluar Survivor*. Yogyakarta: Jurnal STIE Widya Wiwaha
- Wenzler-Cremer, H. 2004. *Proses Pengembangan Diri: Permainan dan Latihan Dinamika Kelompok*. Jakarta: Grasindo.