

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu aset berharga milik perusahaan adalah sumber daya manusia, karena suatu organisasi bisa dikatakan berjalan efektif dan berhasil apabila sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut memiliki kualitas kinerja yang tinggi. salah satunya adalah Perilaku kewargaan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi (S. P. Robbins & Judge, 2008). Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB.

Menurut Organ (2015) *organizational citizenship behavior* dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Lebih lanjut Organ mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan. Perilaku tersebut dipandang penting karena

tidak ditentukan standarnya, namun berpengaruh dalam menilai kinerja dan keefektifan organisasi (P. M. Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Menurut Jovitta (2013), bentuk *organizational citizenship behavior* adalah peran ekstra yang berhubungan dengan perilaku terkait tugas umum dengan perasaan sukarela. Perilaku tersebut dapat berupa tindakan sukarela membantu orang, relawan mengambil tanggung jawab ekstra, bertahan dengan antusiasme ekstra dan lain sebagainya.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan Perilaku kewargaan organisasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Johana Susanti Gunawan, Pinkan Datun Solang (2013) terhadap karyawan tetap divisi Front Office hotel Sheraton Surabaya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peranan Perilaku kewargaan organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat berdampak positif terhadap kepuasan konsumen.

Saat ini jenis organisasi sangat beragam, salah satunya organisasi sektor publik. Sektor publik adalah sektor ekonomi yang menyediakan berbagai layanan pemerintah kepada masyarakat. Penting bagi usaha seperti organisasi sektor publik memiliki karyawan yang berkualitas, dengan hal itu dapat membuat organisasi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

DINAS “X” adalah organisasi sektor publik yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat di Provinsi DKI Jakarta dan merupakan tempat penelitian ini dilaksanakan. Sebagai organisasi yang bergerak dibidang pelayanan

masyarakat, penting untuk akhirnya DINAS “X” memiliki karyawan yang memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *In-role* saja tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi (Novliadi,2006).

Menurut informasi data yang didapat dari DINAS “X”, peneliti melihat ada indikasi rendahnya Perilaku Kewargaan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilihat dari data keterlambatan karyawan DINAS “X”, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Keterlambatan Karyawan DINAS “X”

No	Bulan	Data keterlambatan pegawai	Jumlah Karyawan	Persentase Keterlambatan
1	Maret	46	191	24%
2	April	10	191	5%
3	Mei	12	191	6%
4	Juni	38	191	20%
5	Juli	50	191	26%
6	Agustus	37	192	19%
7	September	51	192	27%
8	Oktober	31	192	16%

Sumber: Diolah oleh bagian kepegawaian DINAS “X”, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan yang terlambat pada bulan Maret 2020 – Oktober 2020 dinyatakan dalam bentuk persentase. Dapat

dilihat dalam setiap bulannya selalu ada karyawan terlambat masuk kerja. Pada bulan Maret 2020 sampai April 2020 terjadi penurunan yang signifikan dari 24% menjadi 5%. Setelah itu, terjadi peningkatan yang signifikan dari bulan Mei 2020 sampai Juli 2020 dengan presentase keterlambatan mencapai 26%. Pada bulan Agustus 2020 kembali mengalami penurunan hingga 19% namun kembali mengalami peningkatan yang signifikan pada bulan September 2020 sebesar 27%. Keterlambatan karyawan DINAS “X” untuk bulan September merupakan keterlambatan tertinggi sebesar 27%. Tingkat ketidakhadiran karyawan pada DINAS “X” pada bulan Maret 2020 – Oktober 2020 mengalami fluktuasi yang dapat dilihat dari peningkatan dan penurunan yang cukup signifikan.

Berdasarkan data keterlambatan tersebut, diketahui bahwa masih adanya sikap tidak disiplin DINAS “X” terhadap peraturan perusahaan dalam hal ketepatan waktu masuk kerja. Hal ini mencerminkan indikasi rendahnya *organizational citizenship behavior* dalam perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karim (2010) bahwa sikap tidak disiplin karyawan seperti keterlambatan dan waktu istirahat melebihi dari batas waktu yang telah ditentukan mengindikasikan adanya *Organizational citizenship behavior* yang rendah. Dr. Muhdar (2015) didalam bukunya yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior* Perusahaan” menjelaskan terdapat tiga bentuk utama *organizational citizenship behavior* yaitu Kepatuhan (*Obedience*), Loyalitas (*Loyalty*), dan Partisipasi (*Participation*), salah satunya dapat ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja. Hal ini tentunya menyebabkan tertundanya aktivitas perusahaan

dalam menghasilkan pelayanan optimal yang berdampak pada efektivitas perusahaan.

Organizational citizenship behavior merupakan suatu hal yang harus mendapatkan perhatian serius, karena memberikan keuntungan harus ada usaha dan peran baik dari organisasi yang bersangkutan, karena *organizational citizenship behavior* tidak dapat muncul begitu saja. Meningkatkan ataupun menumbuhkan *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan, perusahaan harus melakukan sesuatu. D. W. Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) mengatakan motivasi individu untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* juga ditentukan oleh seberapa karyawan merasa perlu untuk menampilkan perilaku tersebut. Karyawan akan mencoba untuk meningkatkan usaha dalam bekerja harus mengetahui keuntungan apa yang akan karyawan itu dapat bila menunjukkan perilaku tersebut.

Untuk memastikan bahwa terdapat indikasi rendahnya perilaku OCB pada karyawan yang bekerja di DINAS “X”, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu Kepala Sub Bagian dengan inisial “D” yang mempunyai tanggung jawab terhadap karyawan pada DINAS “X”. Terdapat beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti guna mendapatkan informasi yang lebih akurat tentang kondisi kerja yang dirasakan selama bekerja di organisasi tersebut.

Teknik wawancara dilakukan guna melihat sejauh mana masalah yang dirasakan oleh karyawan selaku sampel penelitian dalam organisasi yang menjadi tempat penelitian. Wawancara *pra-research* dilakukan dengan Kepala Sub Bagian

DINAS “X” dengan inisial “D” secara langsung. Berdasarkan hasil wawancara, diakui terdapat beberapa masalah yang berhubungan dengan perilaku karyawan dalam bekerja dan ada indikasi rendahnya OCB pada karyawan DINAS “X”

Untuk memudahkan peneliti dalam melihat permasalahan OCB yang ada pada karyawan DINAS “X”, peneliti membuat analisis deskriptif dalam bentuk tabel. Analisis deskriptif tersebut dibuat berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan berinisial “D”. Berdasarkan penjelasan tersebut, berikut hasil wawancara yang menandakan bahwa ada indikasi rendahnya OCB pada karyawan DINAS “X”:

Tabel 1.2

Indikasi Rendahnya OCB pada Karyawan DINAS “X”

Fakta OCB Rendah
1. Kurangnya niat karyawan untuk saling membantu rekan kerjanya karena karyawan merasa memiliki tugas sendiri. Hal ini diakui ketika pimpinan harus meminta terlebih dahulu ke staff atau karyawannya.
2. Terkadang muncul permasalahan dalam hubungan pekerjaan ketika ada rekan kerja yang tidak mengerjakan pekerjaan dengan baik, ini terlihat dari adanya beberapa karyawan memperlakukan dengan rekannya terkait tanggung jawab tersebut. Hal ini dibuktikan melalui pembicaraan karyawan dengan narasumber peneliti.
3. Terkadang menerima keluhan dari rekan kerja atau karyawan mengenai pekerjaan rekan kerja yang mereka kerjakan.
4. Masih banyaknya karyawan yang sering terlambat kerja, terbukti dari data keterlambatan karyawan.
5. Karyawan cenderung tidak tertarik terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan organisasi, seperti mengikuti Rapat anggaran antar departemen.

Sumber: Hasil wawancara, 2020

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diakui adanya masalah OCB pada karyawan yang bekerja di DINAS “X”, diantaranya masing-masing karyawan hanya fokus pada tugas masing-masing. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh kurangnya niat karyawan untuk saling membantu tugas rekan kerjanya ketika rekan kerjanya sedang tidak hadir. Hal ini ditunjukkan ketika pimpinan harus minta terlebih dahulu kepada staff untuk mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir. Pada fakta lainnya juga diakui rendahnya OCB dalam hal hubungan pekerjaan. Hal ini terlihat dari adanya beberapa karyawan yang memperlakukan rekan kerja yang tidak hadir atau tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini berhubungan dengan tugas rekan kerja yang akhirnya dialihkan ke karyawan lain. Hasil wawancara yang lain juga memperlihatkan bahwa Kepala Sub bagian dengan inisial “D” sering mendengar keluhan dari karyawan DINAS “X” terkait tugas rekan kerja yang mereka kerjakan. Lalu juga didukung dengan masih banyaknya karyawan yang datang terlambat. Hal ini dapat dilihat dari data keterlambatan kerja karyawan yang peneliti dapat dari bagian kepegawaian DINAS “X”. Diakui juga oleh narasumber peneliti yang berinisial “D” bahwa minimnya ketertarikan karyawan mengikuti acara internal organisasi. Hal ini dirasakan oleh narasumber yang berpandangan sudah ada orang yang “tepat” untuk datang ke kegiatan tersebut. Rendahnya OCB dapat mengurangi efektivitas dan produktivitas organisasi (Suwandana, 2017).

Selain data hasil wawancara yang menunjukkan bahwa adanya indikasi rendah OCB pada karyawan DINAS “X”, ada beberapa masalah lainnya yang timbul pada DINAS “X”:

Tabel 1.3
Indikasi adanya permasalahan pada Karyawan DINAS “X”

Fakta
1. Adanya perbedaan latar belakang yang tidak sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi yang dikerjakan oleh karyawan. Hal diakui dengan penjelasan narasumber peneliti sebagai kepala bagian umum namun berlatar belakang dokter.
2. Diakui adanya senioritas. Hal ini ditunjukkan ketika organisasi memberikan Promosi kepada karyawan yang mempunyai masa kerja paling lama, meskipun banyak rekan kerja yang memiliki kompetensi yang lebih baik dari karyawan tersebut.
3. Diakui promosi lebih sering diberikan kepada karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama di DINAS “X”, sehingga membuat karyawan yang merasa kompetensi atau skill nya lebih baik, merasa tidak puas. Hal ini dirasakan oleh narasumber yang mendengar langsung dari beberapa karyawannya.

Sumber: Hasil wawancara, 2020

Salah satu penyebab rendahnya *organizational citizenship behaviour* yaitu Persepsi Dukungan Organisasi / Perceived Organizational Support (POS). Organ dan Ryan (1995) menyatakan *organizational citizenship behaviour* yang ditunjukkan anggota organisasi dibangun dari hubungan positif antara anggota organisasi dengan organisasinya. Organisasi juga harus dapat memberikan perilaku positif atas perilaku anggota yang telah memberikan usaha pada organisasi tersebut. Karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship*

behaviour didapat salah satunya dari persepsinya akan dukungan dari perusahaan kepada karyawan yang tinggi (Wu & Liu, 2014).

Studi Shore & Wayne (1993) menemukan bahwa Persepsi terhadap Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam Perilaku kewargaan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara pada tabel 1.3 diakui terdapat beberapa masalah lainnya yaitu kebijakan perusahaan mengenai promosi atau pemberian *reward* untuk karyawan DINAS “X”. Hal ini karyawan “D” rasakan ketika organisasi memberikan promosi dan *reward* kepada karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama di DINAS “X”, meskipun dia dalam hal ini mengetahui banyak rekan kerja yang memiliki kompetensi lebih baik dari karyawan yang menerima penghargaan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kurang keadilan dalam aspek struktural seperti kebijakan perusahaan mengenai keputusan-keputusan yang dapat berdampak kepada karyawan dalam hal ini pemberian *reward* dan aspek sosial dalam hal ini berkaitan dengan bentuk peduli terhadap kontribusi karyawan.

Didukung oleh penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) mengungkapkan terdapat tiga bentuk umum perlakuan yang dirasakan istimewa oleh karyawan dari organisasi yang meningkatkan POS, yakni keadilan yang diterima (*fairness*),

dukungan supervisor (*supervisor support*), imbalan dan kondisi kerja. Rhoades & Eisenberger (2002) juga menyatakan bahwa *fairness* memiliki hubungan positif yang paling kuat dengan persepsi dukungan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan mendorong terjadinya perilaku kewargaan organisasi pada DINAS “X”. Jika Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tinggi, maka perilaku kewargaan organisasional akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novira & Martono (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi pada perilaku kewargaan organisasional.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepuasan kerja. Menurut D. W. Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal berasal dari Kepuasan Kerja.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa logis menganggap kepuasan sebagai prediktor utama OCB, karena karyawan yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Zeinabadia

(2010) menunjukkan kepuasan kerja sangat signifikan dan mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hasil wawancara pada tabel 1.3, Kepala Sub Bagian berinisial “D” mengakui ada banyaknya karyawan yang memiliki perbedaan latar belakang dengan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) yang dikerjakan. Hal ini diakui oleh narasumber yang menjadikan dirinya sebagai bukti bahwa adanya perbedaan latar belakang terkait minat atau keahlian dengan tugas yang dikerjakan. Hal ini menunjukkan ada indikasi keterkaitan kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri. Lalu diakui juga, karena promosi lebih sering diberikan kepada karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama di DINAS “X”, sehingga membuat karyawan yang merasa kompetensi atau skill nya lebih baik, merasa tidak puas. Hal ini diakui oleh narasumber peneliti yang sering mendengar langsung dari karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dilakukan untuk pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*, sehingga peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan DINAS “X”.

B. Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah pengaruh persepsi dukungan

organisasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*. Dari masalah di atas maka dapat diperoleh rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”?
2. Apakah persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”?
3. Apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan terhadap karyawan DINAS “X” adalah:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behaviour* pada karyawan DINAS “X”
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”

4. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan DINAS “X”

D. Kebaruan Penelitian

Penelitian ini dilatar belakangi beberapa penelitian sebelumnya, salah satunya yaitu Novira & Martono (2015) dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Perilaku Kewargaan Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”. Dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah pegawai kantor Perum Perhutani Unit I JawaTengah. Penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, hubungan positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO), dan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap PKO. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan PKO

Berdasarkan uraian diatas, terdapat perbedaan yaitu dalam objek penelitian. Pada penelitian ini objek penelitian dilakukan pada organisasi sektor publik dibidang pelayanan masyarakat. Adanya perbedaan tersebut, membuat peneliti tertarik untuk membahas persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, sebagai judul penelitian yang dilakukan pada karyawan DINAS “X”.