

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kajian di bidang sumber daya manusia (SDM) terus berkembang dan semakin menarik. Manusia dalam hal ini tenaga kerja dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam kajian SDM untuk mendapatkan hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan SDM. Salah satu aspek baru di bidang SDM adalah perilaku OCB (Organizational Citizenship Behavior atau perilaku kewargaan SDM). Ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini terus berkembang pesat sehingga membutuhkan adaptasi juga di bidang SDM. Tuntutan utama era transformasi adalah melakukan sinergi dengan berbagai informasi melalui pembentukan kerangka berpikir dalam pemecahan masalah. Pergeseran pola pikir, tingginya tingkat kompetisi dan kebutuhan untuk “bertahan hidup” menjadi landasan dalam keunggulan pribadi yang unggul. Keadaan ini membutuhkan SDM yang mampu bekerja bukan hanya pada *intra role* tetapi juga *ekstra role* sebagai kunci keberhasilan di bidang SDM. Kegiatan ekstra di luar tugas merupakan salah satu bentuk perilaku OCB.

Karakteristik di Abad ini menuntut SDM untuk beradaptasi dengan cepat dan berusaha lebih dari kegiatan utamanya. Setiap orang beradaptasi agar mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan baik sehingga terampil dalam menjalani kehidupan serta dapat bersaing positif dalam era globalisasi tidak terkecuali bagi profesi tentara. Tugas yang diberikan kepada Koarmada diantaranya adalah membina kemampuan peperangan laut, membina kesiapan operasional untuk melaksanakan OMP dan OMSP dalam rangka pengendalian laut serta proyeksi kekuatan ke darat lewat laut dalam rangka penegakan kedaulatan dan hukum di laut sesuai kebijakan Panglima TNI serta, membina potensi maritim menjadi kekuatan pertahanan dan keamanan negara di laut yang berkedudukan di bawah dan bertanggung-jawab kepada Kasal. Di sisi lain terdapat tugas tambahan mulai dari melakukan diplomasi dalam konflik hingga membantu kegiatan sosial.

Hal tersebut menuntut kemampuan yang harus dimiliki individu yang bekerja di dalam tim seperti yang telah dikemukakan sebelumnya termasuk keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyarkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain individu tersebut menampilkan perilaku extra-role. Perilaku

extra-role adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja normal tetapi sangat dihargai jika ditampilkan oleh SDM karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Perilaku extra-role dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Contoh perilaku yang termasuk kelompok OCB adalah membantu rekan kerja dalam tim, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi property organisasi, menghargai peraturan yang berlaku serta memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja & serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan sifatnya konstruktif secara tidak langsung berhubungan dengan komitmen individu. Menurut Organ (1997), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual dan tidak berkaitan dengan sistem reward organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan pra-survei yang dilakukan prajurit Koarmada I, hasil menunjukkan prajurit belum memiliki perilaku OCB yang sempurna dengan hasil survei sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Prasurvei mengenai *Organizational Citizenship Behavior* Prajurit Koarmada I

No	Pernyataan	YA	TIDAK	TOTAL SAMPEL
1	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab	70 %	30 %	30
2	Saya selalu membuka diri bagi rekan prajurit yang ingin bertukar pikiran.	70 %	30 %	30
3	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya	50 %	50 %	30
4	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi	70 %	30 %	30
5	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya.	70 %	30 %	30

Sumber: data olah hasil kuesioner (2020)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa prajurit belum memiliki sikap OCB yang sempurna dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan demikian bahwa belum terlihat perilaku *Civic Virtue, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship* serta *Courtesy* yang

sempurna dikarenakan berbagai hal yang terjadi (fakta di lapangan). *Civic Virtue* dapat dilihat berdasarkan perilaku meningkatkan kualitas atas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Altruism* dapat dilihat berdasarkan perilaku prajurit dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi. *Conscientiousness* dilihat berdasarkan perilaku sukarela melebihi yang harapan organisasi. *Sportmanship* dapat dilihat berdasarkan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atas hal tersebut. *Courtesy* dapat dilihat berdasarkan sikap menjaga hubungan baik dengan antar prajurit lain agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

Sebagai pejuang TNI AL memiliki fisik prima dan jiwa korsa prajurit. TNI siang dan malam *melayani* kebutuhan masyarakat yang mencerminkan perilaku OCB. Di sisi lain, terdapat juga pelanggaran yang menjadi permasalahan OCB terhadap tingkat kepatuhan dan ketaatan prajurit, diantaranya sebagai berikut :

Tabel 1.2. Rekapitulasi Perilaku Melanggar Koarmada Wilayah Barat

No.	Jenis Pelanggaran	Tahun			Jumlah
		2018	2019	2020	
1	Penganiayaan/Perkelahian	2	1		3
2	Pencurian	2	7		10
3	Penadahan				2
4	Penggelapan	1			1
5	Desersi	21	10	5	20
6	Asusila	6	2	4	5
7	Pemalsuan	1			1
8	Perjudian				1
9	Daerah terlarang	1			3
10	Kelengkapan surat	1			2
11	Tingkah laku	8			2

12	Tidak hadir dengan tidak sah		2		8
13	Melalaikan perintah dinas			2	2
14	Penipuan	4	1	1	6
15	Menjadi backing			1	1
16	Penyalahgunaan Senpi		3	1	4
17	Narkotika/Ganja	3	1	19	23
18	Penyalahgunaan wewenang			3	3
19	Poligami	2	2	1	5
20	Menelantarkan keluarga			2	2
21	Mangkir	3	3		6
22	Melawan Atasan	21			21
23	Penghinaan	1			1
24	Penyalahgunaan BBM	7			7
25	Penyelundupan	1			1
26	Perzinahan	1			1
27	KDRT	5			5
28	Lain-lain	21	1	1	23
TOTAL		112	68	44	334

Sumber : Dinas Hukum Koarmada I, 2020

Perilaku melanggar merupakan permasalahan atau bertentangan dengan perilaku OCB, dalam hal ini meliputi pelanggaran bersifat pelanggaran hukum maupun pelanggaran administratif. Dalam periode 2018-2020 terjadi 334 kasus pelanggaran. Secara umum pelanggaran dari tahun 2018 relatif besar kemudian terjadi penurunan di tahun 2019 yang cukup tinggi yakni dari 112 kasus menjadi 68 kasus, kemudian di tahun 2020 terjadi penurunan

sebesar 24 kasus dengan total menjadi 44 kasus. Secara trend terjadi pergerakan yang menurun namun masih terdapat perilaku melanggar prajurit Koarmada I.

Terjadinya pelanggaran baik bersifat hukum maupun administratif menyebabkan tingkat kepatuhan dan ketaatan prajurit terhadap sumpah prajurit masih terjadi. Banyak kasus yang terjadi pada organisasi yang disebabkan oleh perilaku organisasi yang tidak sesuai dan menyebabkan organisasi tidak berjalan semestinya. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku extra-role (disebut juga dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Artinya seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak perlu dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Kasus yang terjadi diatas adalah merupakan sebagian bukti rendahnya perilaku OCB prajurit Koarmada I terutama disebabkan masalah komitmen dan kebahagiaan dalam bekerja. Hal ini akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu perlu adanya kemauan juga kemampuan dari tiap individu untuk bisa menjadi agen perubahan dalam organisasi. Individu juga perlu memiliki keterampilan untuk dapat bekerja dalam tim seperti komunikasi dan kemampuan berperan serta dalam seluruh aktivitas tim. Keterampilan-keterampilan interpersonal hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang menjadi syarat dalam pekerjaannya. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tersebut saat ini tidak hanya perilaku in-role& tetapi juga perilaku extra-role (OCB atau perilaku kewargaan). Organisasi akan berhasil apabila prajurit tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra lainnya seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada masyarakat dan mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif.

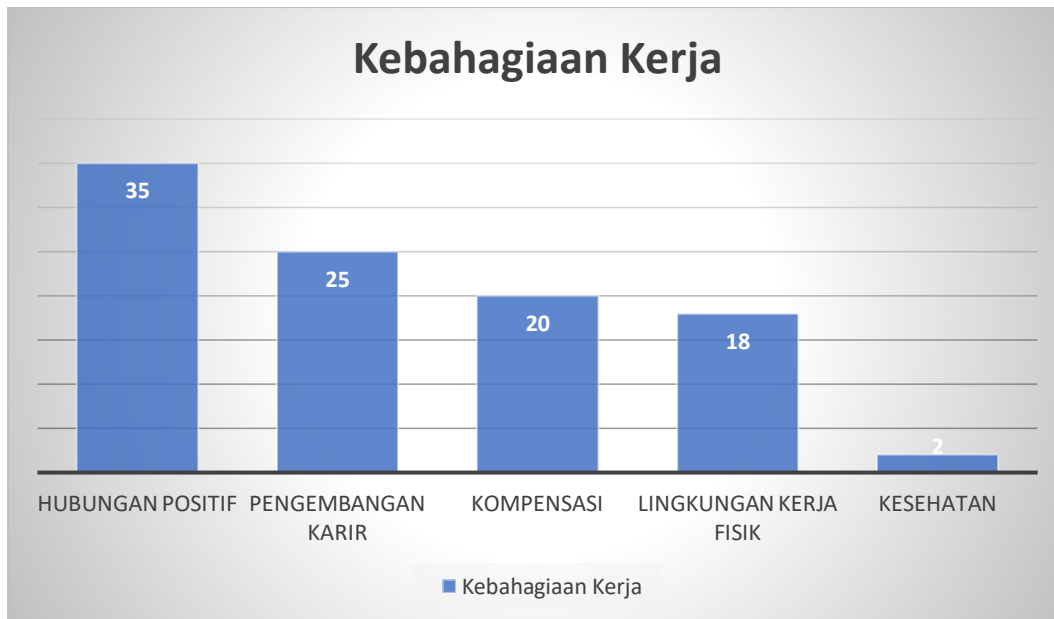
Berdasarkan penelitian terdahulu, banyak faktor yang menyebabkan prajurit melakukan perilaku melanggar dan tidak melakukan perilaku OCB meliputi komitmen, kebahagiaan di lingkungan kerja, hingga pengembangan karir para prajurit (Herbert, 2009; Supriady, 2015; Frengki dkk 2017). Perilaku OCB prajurit dapat tercapai jika prajurit komitmen terhadap pekerjaannya, memiliki pengembangan karir yang jelas serta memiliki kebahagiaan di tempat kerja.

Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) No.34 Tahun 2004 tentang TNI menyatakan bahwa diperlukan pembinaan karier personel yang menduduki jabatan tertentu. Demikian halnya dengan organisasi TNI AL, dalam hal ini prajurit Koarmada I TNI AL dalam keberhasilan tugasnya sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir sesuai korps atau profesinya dalam melaksanakan tugas serta dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan cepat. Untuk mencapai perilaku OCB serta diperoleh hasil dan daya guna yang optimal, maka perlu adanya pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu proses kegiatan mulai dari perekrutan hingga pengelolaan SDM dalam rangka mewujudkan tercapainya tingkat kuantitas dan kualitas yang tepat pada tiap strata kepangkatan maupun golongan serta terlaksananya distribusi personel sesuai kebutuhan organisasi. Dengan adanya pengisian organisasi dengan jumlah dan kualitas yang tepat tentunya akan meningkatkan efektivitas kerja dan memunculkan perilaku OCB setiap satuan yang pada gilirannya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi TNI AL secara keseluruhan. Pengembangan karir dan kebahagiaan kerja pada dasarnya merupakan kebutuhan asasi prajurit TNI AL saat ini.

Pengembangan karir merupakan strategi pemerintah untuk mengejar ketertinggalan SDM dibandingkan negara lain, di sisi lain kebahagiaan kerja menjadi hak dasar yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja dan perilaku OCB organisasi. Dilansir dari Katadata.co.id (2018) yang mengutip Global Fire Power (GFP), anggaran belanja militer Indonesia sebesar 6,9 miliar dollar Amerika Serikat atau setara dengan Rp 98 triliun dengan

kurs Rp 14.000 per dollar AS. Angka tersebut menempatkan Indonesia menjadi negara kedua di ASEAN setelah Singapura yang memiliki anggaran 9,7 miliar dollar AS atau setara dengan Rp 135 triliun. Sementara itu, pada peringkat global, anggaran militer Indonesia berada peringkat ke-15 dunia. Adapun, dari aspek kekuatan, Indonesia berada di posisi pertama ASEAN. Mirisnya, dalam praktik keseharian di lingkungan TNI AL, tingkat strata bintara (sersan) dan tamtama (prajurit dan kopral) adalah lapisan paling rentan dalam isu kesejahteraan dan kebahagiaan di tempat kerja. Hal tersebut dapat terjadi karena akses strata bintara (juga tamtama) terhadap sumber daya ekonomi secara umum lebih terbatas dibandingkan strata perwira. Tingkat kesejahteraan anggota TNI, yang dari dulu terkesan tak mengalami perbaikan signifikan (Tirto, 2019).

Selain itu, permasalahan yang umumnya terjadi sesuai data internal Koarmada I (2020), prajurit memerlukan sarana hiburan yang dapat meningkatkan kembali kebahagiaan dalam bekerja khususnya untuk prajurit yang belum berkeluarga. Kemudian prasarana yang terdapat di pangkalan dan asrama kurang memadai dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari, tidak jarang prajurit harus antri dalam mengambil air yang dibutuhkan untuk kesehariannya. Selain itu, cenderung kurang seimbang antara hak dan kewajiban pada prajurit tingkat bawah menyebabkan terjadinya penurunan kebahagiaan kerja prajurit TNI AL. Konsep kebahagiaan di tempat kerja dalam hal perhatian dan penghargaan tentu perlu dibahas lebih lanjut khususnya untuk memunculkan perilaku OCB prajurit TNI AL. Berikut grafik persentase faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja berdasarkan pra survey yang telah dilakukan:



Berdasarkan data pra survey, diperoleh bahwa terdapat lima faktor yang membuat seorang prajurit bahagia di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah (1) hubungan positif dengan orang lain (35 persen), (2) Pengembangan karir (25 persen), (3) kompensasi (20 persen), (4) lingkungan kerja fisik (18 persen), (5) kesehatan (2 persen). Berdasarkan hal tersebut, hubungan positif dengan orang lain dan pengembangan karir menjadi kebutuhan paling mendasar agar prajurit bahagia di tempat kerjanya sehingga mampu menampilkan perilaku OCB di tempat kerja.

Komando Armada RI I (Koarmada I) pada dasarnya memiliki program pengembangan karir salah satunya melalui kegiatan mutasi dan promosi. Di tahun 2019, TNI AL telah melakukan mutasi dan promosi terhadap 16 perwira tinggi. Tingkat perwira yang dipromosikan menurun dari tahun 2018 sejumlah 30 orang. Hal tersebut menjadi dinamika tersendiri bagi prajurit yang ingin mengembangkan diri. Faktanya prajurit lebih menginginkan promosi sehingga penurunan tersebut yang cenderung membuat prajurit masuk ke dalam zona tidak nyaman terkait pengembangan karirnya.

Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) No.34 Tahun 2004 tentang TNI menyatakan bahwa diperlukan pengembangan karier personel yang menduduki jabatan

tertentu. Demikian halnya dengan organisasi TNI AL, dalam hal ini Komando Armada RI I (Koarmada I) dalam keberhasilan tugasnya sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir, kemampuan dan profesionalisme sesuai bidang dalam melaksanakan tugas serta dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan cepat. Untuk mencapai perilaku OCB serta diperoleh hasil dan daya guna yang optimal, maka perlu adanya pengembangan karir yang tepat.

Dapat disimpulkan fenomena yang terjadi dalam Koarmada I diantaranya yang pertama yaitu tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) prajurit Koarmada I masih tergolong rendah dalam organisasi, masih terdapat perilaku melanggar serta kegiatan yang dapat menurunkan produktivitas organisasi.

Fenomena berikutnya yaitu komitmen dalam Koarmada I sangat penting peranannya dalam rangka menciptakan unjuk kerja yang baik. Prajurit Koarmada I yang memiliki komitmen tinggi dalam pekerjaannya memiliki unjuk kerja yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya daripada yang merasa tidak komitmen dengan pekerjaannya. Prajurit yang kurang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mangkir dan melakukan pelanggaran sebaliknya prajurit yang memiliki komitmen cenderung melakukan perilaku OCB. Fenomena ketiga yaitu kebahagiaan dalam dunia kerja prajurit Koarmada I sering kali menjadi isu yang sangat penting. Demikian pentingnya hal tersebut ditunjukkan dalam kesenjangan sosial yang terjadi di tingkat bawah prajurit dengan tingkat perwira ke atas. Fenomena keempat yaitu pengembangan karir prajurit yang terhambat salah satunya karena dalam organisasi TNI terjadi bottleneck, dimana Negara surplus jendral dan kolonel. Jika tidak dikelola dengan baik maka dapat mengakibatkan kurang efektifnya kinerja organisasi dan menghambat pengembangan karir.

Peneliti berpendapat bahwa faktor tersebut memberikan pengaruh yang signifikansi perilaku OCB prajurit Koarmada I TNI AL. Dari penelitian sebelumnya terlihat belum banyak

penelitian yang membahas tentang perilaku OCB di TNI AL dengan menggunakan komitmen sebagai variabel mediasi.

Azis (2020) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dan pengembangan karir yang dikelola dengan baik merupakan faktor penting agar prajurit memiliki rasa komitmen terhadap organisasinya dan membentuk terciptanya *organizational citizenship behavior (OCB)* yang baik.

Selain fenomena yang terjadi diatas, dalam penelitian-penelitian sebelumnya masih terdapat perbedaan hasil antara pengaruh komitmen organisasi dengan kebahagiaan di tempat kerja yang dilakukan oleh Krisnha (2016) dan Hamidah (2018) yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian tersebut menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan menurut penelitian Sutrisno (2018) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kebahagiaan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun menurut penelitian Budi (2016) menunjukkan kebahagiaan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh Yusra (2017) dan Erwin (2017) menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Alif (2015) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh dengan komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu komitmen organisasi, pengembangan karir, kebahagiaan kerja, dan *organizational citizenship behavior* masih terdapat kontroversi hasil beberapa peneliti (*research gap*).

Berdasarkan latar belakang permasalahan, fenomena, dan *research gap* tersebut di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kebahagiaan di Tempat Kerja, Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi pada prajurit Koarmada I.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan Kebahagiaan di Tempat Kerja, Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh kebahagiaan kerja terhadap komitmen organisasi pada prajurit Koarmada I?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada prajurit Koarmada I?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I?
4. Apakah terdapat pengaruh kebahagiaan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I?
5. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I?
6. Apakah terdapat pengaruh kebahagiaan kerja melalui komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I?
7. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir melalui komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I?

1.3 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebahagiaan kerja terhadap komitmen organisasi pada prajurit Koarmada I.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada prajurit Koarmada I.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebahagiaan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I.
5. Mengetahui dan menganalisis pengembangan karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kebahagiaan kerja melalui komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir melalui komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada prajurit Koarmada I.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi Organisasi dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut kebahagiaan kerja, pengembangan karir, OCB dan komitmen organisasi pada prajurit Koarmada I.

2. Bagi Prajurit

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada prajurit dalam bekerja di organisasi agar hasil kerjanya lebih baik.

3. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang. Selanjutnya penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam hal kebahagiaan kerja dan pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta komitmen kerja sebagai variabel mediasinya.

4. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menerapkan pengetahuan selama masa perkuliahan, dan dapat menyelesaikan masalah di dunia pekerjaan.