

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya. Karyawan dalam suatu perusahaan bukan semata-mata obyek dalam pencapaian tujuan saja tetapi lebih dari itu, karyawan sekaligus menjadi obyek pelaku. Tanpa karyawan, perusahaan dan organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuatnya, karena ditangan karyawanlah semua itu akan dapat berkembang. Bila seorang karyawan dalam melakukan segala sesuatu, tidak selalu digerakan oleh hal-hal yang menguntungkan bagi dirinya, namun dikarenakan karyawan tersebut akan mempunyai perasaan puas jika dapat membantu atau mengerjakan sesuatu yang lebih dari perannya, maka kondisi tersebut bisa disebut sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi atau juga disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*.

OCB merupakan perilaku yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. OCB merupakan

ekspresi kecintaan, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal (Sofyandi, 2007).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia disebut sebagai “anggota atau karyawan yang baik”. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial manusia mempunyai kemampuan berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan kerjanya.

Ditambahkan oleh Organ (dalam Seniati, 2004), bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Katz (Seniati, 2004) menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan, dan Katz (Seniati, 2004) menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut yang disebut dengan OCB.

Ditambahkan oleh Pareke (2004), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. *Pertama*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. *Kedua*, OCB dapat membantu meningkatkan

produktivitas manajerial. *Ketiga*, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. *Keempat*, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. *Kelima*, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. *Keenam*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. *Ketujuh*, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan *terakhir*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya. Dengan demikian, penting kiranya sebuah organisasi dapat merangsang terbentuknya OCB, karena tanpa OCB sebuah organisasi akan berjalan kurang sempurna dalam mencapai visi dan misi organisasi atau bahkan dapat mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

Maka sangat diharapkan bahwa OCB di kalangan karyawan dapat tinggi sebab seorang karyawan yang OCB nya tinggi akan bersedia membantu rekan-rekan kerjanya yang sedang menemui kesulitan maupun bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya demi tujuan perusahaan, namun apabila OCB rendah maka seorang karyawan tidak akan peduli dengan kesulitan rekan kerjanya dan tidak bersedia melakukan pekerjaan di luar perannya. Dengan demikian suatu perusahaan akan sangat mengharapkan perilaku kewargaan ini muncul di kalangan karyawan.

Akibat lain apabila OCB kurang maka di saat perusahaan benar-benar memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat tercapai.

Namun pada kenyataannya bahwa masih banyak yang rendah yang terjadi di beberapa perusahaan. Sebagai contoh, OCB yang rendah terjadi di sejumlah besar pegawai di wilayah Sragen, yakni sesudah jam istirahat, sholat, dan makan siang kadang mereka pulang kerumah setelah izin menjemput anak dan sebagian lagi tidak kembali ke kantor, disamping itu juga sikap kurang disiplin waktu, etos kerja tanggung jawab yang rendah terhadap pekerjaan (<http://www.suaramerdeka.com>). Hal-hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan kurang memenuhi aspek OCB yang berupa *Conscientiousness*, yakni dengan indikatornya adalah perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti: kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya (Hayati, 2008). Demikian pula fenomena lain rendahnya OCB dari aspek *Conscientiousness* juga terjadi di PT. Timatex Salatiga, yakni banyak karyawan yang tidak tepat waktu atau kalau datang tepat waktu namun di ruangan kerja mereka mengobrol dengan teman kerja di luar tema pekerjaan atau bahkan juga ada yang hanya bersantai-santai saja (Hapsari, 2007).

Fenomena dengan skala lebih luas tentang rendahnya OCB yakni terjadi di kalangan anggota DPR bahwa telah banyak terjadi tradisi mangkir kerja. Menurut Batoegana (dalam Putri, 2009) bahwa lima puluh persen hingga 80 persen anggota dewan mangkir kerja dan hanya titip tanda tangan ketika ada rapat anggota. Hal tersebut menunjukkan dimensi OCB *Conscientiousness* yang rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. DMST diperoleh pula gambaran bahwa para karyawan bagian produksi di waktu senggang tidak bersedia menolong rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan, bahkan beberapa diantaranya merasa keberatan apabila disuruh oleh atasannya untuk melakukan pekerjaan yang bukan perannya, yang mana hal tersebut menggambarkan kurangnya OCB pada dimensi *altruism*, Sehingga kondisi seperti itu agak menyulitkan perusahaan dalam mencapai target organisasi.

Melihat banyaknya fenomena terhadap rendahnya OCB tersebut maka perlu kiranya dicari akar permasalahan penyebab rendahnya tingkat OCB di suatu perusahaan, karena rendahnya OCB menyebabkan perusahaan tidak dapat meningkatkan efektivitasnya. Khususnya yang terjadi di PT. DMST, peneliti berasumsi bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan.

Hal tersebut berdasarkan pengamatan dan wawancara yang lebih mendalam bahwa para karyawan bagian produksi bahwa karyawan enggan melakukan pekerjaan di luar perannya karena mereka merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja dan merasakan bahwa pimpinan mereka angkuh, tidak mau membaur dan jarang terbuka dengan para karyawan mengenai permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Fenomena tersebut menggambarkan bahwa teori tentang suatu organisasi secara formal akan menentukan bagaimana cara seorang karyawan bertindak dalam pekerjaannya melalui deskripsi jabatan yang sudah ada. Namun dalam kenyataannya, yang terjadi seseorang melakukan pekerjaannya bukan hanya

berdasarkan deskripsi jabatan (*job desc*), melainkan juga melalui suatu proses pembentukan peran (*role-making process*).

Seorang karyawan baru yang masuk ke dalam suatu organisasi haruslah terlibat dalam proses pembentukan peran ini yang selanjutnya akan mengatur cara ia bertindak dalam hubungannya dengan pekerjaan di organisasi (Graen,1976). Menurut Graen (1976) adanya proses pembentukan peran tersebut menyebabkan bervariasinya kualitas interaksi (*quality of exchange relationship*) antara seorang karyawan dengan atasannya.

Asumsi peneliti didukung oleh pendapat Riggio (1990) yang 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. Kualitas interaksi atasan bawahan merupakan hal yang penting karena Kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB).

Fenomena lain yang ditemukan pada PT. DMST yakni sebagian dari karyawan merasa bahwa atasan mereka kurang berlaku adil dalam hal pembagian kerja dan pelibatan kerja serta pemberian promosi jabatan, sehingga sebagian karyawan tersebut mempersepsikan secara negatif atasan mereka, walau ada sebagian kecil juga merasa bahwa atasan mereka cukup adil kepada anak buahnya.

Demikian itulah dapat disimpulkan bahwa dalam hubungan sosial, baik itu dalam pergaulan masyarakat maupun di tempat kerja, persepsi satu orang dengan orang lainnya akan berbeda-beda. Untuk satu individu mungkin dipersepsikan baik tapi tidak baik bagi orang lain. Oleh karena itu, interaksi yang terjadi di tempat kerja juga akan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu tersebut.

Persepsi adalah pengalaman tentang subyek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Rahmat, 1985). Gibson, dkk (1992) menyatakan bahwa persepsi merupakan penafsiran terhadap stimulus yang terorganisir yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku.

Proses terjadinya persepsi akan melalui proses fisik, proses fisiologik, dan proses psikologis. Secara umum proses persepsi dimulai dengan adanya berbagai stimulus dari lingkungan di luar individu yang mengenai alat indera, proses ini adalah proses fisik, lalu stimulus yang diterima alat indera dilanjutkan oleh syaraf sensoris ke otak, proses ini disebut proses fisiologik. Di otak akan terjadi reaksi lagi sehingga individu menyadari tentang apa yang diterimanya, yang mana hal ini disebut sebagai proses psikologis (Walgito, 1991).

Lebih jauh Walgito (1991) mengatakan bahwa terjadinya persepsi pada individu melalui tiga proses, yaitu: proses fisik, proses fisiologik, dan proses psikologis. Secara umum proses persepsi dimulai dengan adanya berbagai stimulus dari lingkungan di luar individu yang mengenai alat indera, proses ini adalah proses fisik. Lalu stimulus yang diterima alat indera dilanjutkan oleh syaraf sensoris ke otak, proses ini disebut proses fisiologik. Di otak terjadi reaksi

sehingga individu menyadari tentang apa yang diterimanya, ini disebut proses psikologis.

Individu satu dengan yang lainnya akan bereaksi berbeda walaupun stimulusnya sama, demikian juga stimulus yang berupa lingkungan fisik kerja, mungkin sudah cukup nyaman bagi satu individu tapi kurang nyaman bagi individu yang lainnya.

Demikian pula pada kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, bahwa di antara para karyawan akan berbeda dalam menanggapi atau mempersepsikan kualitas interaksi kepada atasannya sehingga hal itu juga akan mempengaruhi OCB. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Novliadi (2007) bahwa persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan mempengaruhi OCB. Penelitian juga tentang OCB dalam perspektif pertukaran sosial juga telah dilakukan oleh Konovsky dan Pugh (1994), yang mana mereka mengemukakan bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship*, sebab sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasan mereka. Ketika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan adil, maka atas dasar konsep pertukaran sosial dan norma timbal-balik (*reciprocity*), karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Melihat fenomena yang ada PT. DMST tersebut, maka muncul permasalahan "Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap kualitas atasan-bawahan dengan OCB?"

Sehingga berdasarkan latar belakang permasalahan di atas peneliti mengambil judul “Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan Bawahan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”.

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dengan OCB pada karyawan PT. DMST, Sragen.
2. Mengetahui peranan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan terhadap OCB pada karyawan PT. DMST, Sragen.
3. Mengetahui seberapa positif persepsi karyawan terhadap kualitas interaksi atasan bawahan di PT. DMST, Sragen.
4. Mengetahui seberapa tinggi tingkat OCB pada karyawan PT. DMST, Sragen.

C. Manfaat penelitian

Penulis berharap dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Sebagai masukan bagi para ilmuwan dalam usaha mengembangkan ilmu-ilmu psikologi khususnya psikologi industri.

b. Manfaat praktis

Sebagai masukan bagi perusahaan untuk lebih merangsang karyawan agar mempunyai persepsi yang positif terhadap atasannya.

OCB yang tinggi di kalangan perusahaan akan tergambar pada perilaku karyawannya yang berupa membantu orang lain yang pekerjaannya overload yang mana perilaku tersebut termasuk dalam dimensi *altruism*, (Graham dalam Sofyandi, 2007). OCB yang tinggi seperti itu terjadi di RSUD Dr. Moewardi Surakarta di bagian Diklat, baik pada karyawannya yang berstatus kontrak maupun yang berstatus karyawan tetap yakni mereka sering membantu pekerjaan rekannya disaat mereka sudah tidak punya pekerjaan yang harus diselesaikan.