

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perubahan zaman yang semakin berkembang menuntut manusia untuk bekerja lebih giat demi memenuhi kebutuhan hidupnya, baik pria maupun wanita, bekerja merupakan hal yang pokok dan penting untuk memenuhi kebutuhan perekonomiannya. Dalam kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja manusia juga tak lepas dari organisasi, baik organisasi yang berhubungan dengan pemerintahan maupun organisasi swasta. Dr Sondang P dalam Indrawijaya (2000) mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Kemampuan anggota tim dalam organisasi untuk membangun tim (work teams) sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu adanya rasa toleransi serta sukarela antar anggota satu dengan lain juga sangat mempengaruhi kinerja tim dan efektifitasnya suatu organisasi. Perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal pegawai, akan sangat dihargai jika ditampilkan seorang pegawai karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, hal tersebut biasa disebut dengan perilaku *extra-role*, dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *organizational citizenship*

*behavior (OCB)*, dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*). Sehingga perilaku OCB dalam diri pegawai tidak hanya meningkatkan kelancaran kegiatan operasional instansi tempat pegawai tersebut bekerja, akan tetapi lebih penting lagi sangat menentukan keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Ratnawati,2013).

Suatu organisasi dapat berjalan secara efektif ditentukan oleh perilaku para anggotanya. Perilaku tersebut tidak hanya meliputi pekerjaan yang sesuai dengan *job des* yang ditentukan saja, tetapi diharapkan dapat lebih memunculkan perilaku *extra-role* dari individu tersebut yaitu berupa perilaku pendukung yang dapat meningkatkan organisasi.Organ ( dalam Ishak, 2009) juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan dengan jumlah keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Kebanyakan tindakan OCB, dibawa oleh masing-masing individu, namun tidak terlalu berpengaruh dalam kinerja keseluruhan organisasi.

Menurut Quzwini (2013) OCB merupakan perilaku organisasional yang cukup penting karena dapat memberikan pengaruh yang positif baik bagi karyawan maupun perusahaan, OCB selain menjadi perilaku sukarela juga menjadi perilaku yang terbentuk karena pengaruh lingkungan sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan bisa membentuk OCB pada karyawan.

Munculnya perilaku OCB dipengaruhi berbagai faktor yang sangat kompleks,faktor tersebut meliputi yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian

dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Salah satu faktor yang merupakan prediktor adanya *Organizational citizenship behavior (OCB)* pada organisasi yaitu Kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange*). Seperti yang dikemukakan Miner (1988) bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas dan kinerjakaryawan.

Data empiric pada penelitian Sudarma (2011) menunjukkan fenomena OCB yaitu perilaku SDM terutama pada karyawan PNS yang kinerjanya belum maksimal dan cenderung mengalami penurunan. Hal ini ditandai dengan belum efektifnya penggunaan waktu, masih banyak yang datang terlambat, bekerja santai, kurang kreatif memanfaatkan waktu kerja sore hari dan seterusnya. Sedangkan dalam inspeksi mendadak (sidak) pada tahun 2013 di kabupaten sukoharjo yakni BLUD RSUD Sukoharjo, Kantor Kecamatan Bendosari, Kantor Kelurahan Gayam dan Kantor DPU Sukoharjo yang dilakukan Bupati Sukoharjo, Wardoyo Wijaya, memeriksa absensi dan memastikan kehadiran PNS secara fisik dengan cara memanggil satu per satu. Dari empat kantor itu tercatat sebanyak 148 PNS yang tak masuk kerja dengan berbagai alasan. Di antaranya, sakit, tugas luar dan turun piket. Ke-148 orang itu terbanyak PNS BLUD RSUD Sukoharjo berjumlah 143 orang. Mereka tidak masuk kerja karena turun piket sebanyak 139 PNS, dinas luar sebanyak tiga orang dan cuti seorang. Hal tersebut juga tampak pada saat peneliti melakukan observasi di Kantor Kecamatan Kartasura, dari observasi yang telah dilakukan banyak karyawan yang datang terlambat padahal

sudah melebihi jam masuk kerja, terlihat juga karyawan yang keluar makan pada jam kerja dan beberapa karyawan yang mengobrol sambil membaca koran karena pekerjaannya sudah digantikan dengan siswa magang di kantor tersebut. Sedangkan hasil yang didapat dari quisioner di Kecamatan Kartasura ditemukan beberapa karyawan yang belum bekerja sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan selain itu ada beberapa karyawan yang ikut berperan diluar tugas pokok berupa membantu dibidang PKK dan mengikuti rapat yang seharusnya dihadiri oleh atasannya. Karyawan lain juga mengungkapkan pernah membantu pekerjaan teman karena teman tidak mampu mengerjakan sehingga harus menggantikan tugas temannya. Selain itu atasan<sup>3</sup> memberikan dukungan berupa fasilitas dan reward bagi karyawan yang mampu melakukan tugas lebih atau tugas yang tidak termasuk dalam *job desc*.

Sloat (dalam Novliadi, 2006) menjelaskan bahwa OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai “anggota yang baik”. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang di miliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Semakin tinggi interaksi atasan-bawahan maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga muncul perilaku saling memberi dukungan dan motivasi antara atasan dan bawahan, hal ini

meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Hal ini sesuai dengan penelitian Novliadi (2006) yang menemukan sumbangan efektif aspek-aspek persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 18,062%. Faktor kesediaan atasan menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB, yaitu 17,13% kemudian diikuti dengan faktor kemampuan bawahan mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan sebesar 8,161%. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Universitas Nasional di Jakarta. Subyek Penelitian berjumlah 89 orang yang terdiri dari 43 orang dosen dan 46 orang karyawan administratif. Suatu kontrak kerja dalam sebuah organisasi sangat terkait erat dengan hubungan antara atasan dan bawahan, semakin erat hubungan tersebut, dengan dilandasi kepercayaan, loyalitas, hubungan saling menguntungkan, keakraban, dan saling hormat satu sama lain maka semakin baik kinerja karyawan (bawahan) baik kinerja *in-role* maupun *extra role* (OCB). Selain itu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2013) dengan subyek penelitian seluruh pegawai yang berkerja pada Kodam Iskandar Muda Aceh yang berjumlah 463 orang teralokasi pada 22 satuan kerja. kepercayaan pada atasan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh sebesar 32,4 persen OCB dikalangan pegawai dipengaruhi oleh kepercayaan pada atasan.

Fahmi (2013) menyebutkan dalam konteks hubungan antara pemimpin dan karyawan/pegawai juga sangat dipengaruhi oleh gaya pemimpin yang dimiliki. Ini disebabkan pemimpin memiliki kekuasaan dan otoritas lebih dalam usaha membentuk terwujudnya suatu model manajemen organisasi yang diharapkan. Hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai harapannya, dan interaksi atasan dan bawahanlah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya. Seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh Wang,dkk (2005) menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas dan OCB. Ini berarti bahwa ukuran kinerja mempengaruhi kepemimpinan transformasional melalui pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan. Hasil keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional adalah pokok dalam tingkat tinggi LMX. Mereka juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja tugas dan OCB. Pemimpin transformasional meningkatkan bawahan yang terbuka terhadap peran dan memperluas penawaran sertamemunculkan perilaku ekstra dengan memungkinkan mereka untuk secara pribadi mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, dan LMX membuat kepemimpinan transformasional lebih berarti bagi bawahan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka muncul pertanyaan apakah ada hubungan antara kualitas Interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB)? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti tertarik mengadakan penelitian mengenai “Hubungan antara kualitas Interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB)”

### **B. Tujuan**

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Hubungan antara kualitas Interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior*.
2. Sumbangan efektif kualitas Interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Tingkat kualitas Interaksi atasan-bawahan
4. Tingkat *organizational citizenship behaviour*.

### **C. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi :

1. Atasan dan karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berpikir pada pimpinan dan bawahan agar dapat menjalin interaksi dengan kualitas yang baik antara atasan dan bawahan sehingga dapat menciptakan perilaku OCB dalam organisasi.

2. Bidang psikologi dan instansi terkait. Diharapkan dapat membantu pengembangan ilmu psikologi, khususnya bidang psikologi Industri dan organisasi serta instansi yang terkait.
5. Peneliti lain. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan acuan dalam pengembangan penelitian yang sejenis, terutama yang berkaitan tentang Hubungan antara kualitas Interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior*.