

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Penyelenggaraan aktivitas pelayanan publik adalah salah satu fungsi penting pemerintah sebagai suatu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) secara profesional dan berkualitas. Pelayanan publik berkaitan dengan segala macam bentuk jasa pelayanan yang menjadi tugas lembaga pemerintah serta bertujuan untuk mencukupi kebutuhan masyarakat. Aktivitas penyediaan air bersih adalah salah satu bagian dari bentuk penyelenggaraan pelayanan publik, dimana pemerintah daerah bertanggung jawab atas hal tersebut, hal ini sesuai dengan amanat dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang memuat tentang pemerintah daerah yang menyebutkan bahwa pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengelola dan mengatur sendiri kepentingan masyarakat yang ada di daerahnya, salah satunya adalah terkait kepentingan aktivitas pengelolaan dan penyediaan air bersih.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menjalankan orientasi tujuan ganda, yang pertama adalah orientasi pelayanan publik (*public service oriented*), dalam ranah menyelenggarakan kemanfaatan secara umum dengan memberikan pelayanan terbaiknya kepada pelanggan dan yang kedua adalah orientasi mencari keuntungan (*profit oriented*), dalam rangka menghimpun pendapatan untuk dimanfaatkan sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD). Keberadaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten

Magelang sebagai Badan Usaha Milik Daerah berperan membantu mencukupi kebutuhan masyarakat, menunjang pengembangan dan keberlangsungan usaha serta perkembangan ekonomi, percepatan pembangunan di Kabupaten Magelang, juga memproduksi kebutuhan air minum dan air bersih kepada masyarakat khususnya di Kabupaten Magelang.

Tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan harus diselaraskan oleh perusahaan dengan tersedianya aset atau modal yang layak, dimana dengan tersedianya sumber daya aparatur sipil negara yang mahir, serta ditunjang dengan sarana dan prasarana berkualitas sesuai dengan standar. Hal ini, juga menjadi sasaran utama dari reformasi birokrasi yang menyatakan bahwa penyedia pelayanan publik di masa sekarang, harus senantiasa dioptimalisasi tidak hanya sebatas pada memberikan pelayanan yang kaku (*rigid*), akan tetapi dapat memberikan pelayanan prima (*service excellent*) kepada semua penyelenggara kepentingan khususnya kepada pelanggan dengan jaminan mutu yang memadai. Kondisi tersebutlah yang memotivasi beberapa lembaga pemerintah untuk senantiasa melaksanakan perbaikan kinerja organisasi guna memberikan pelayanan prima kepada pelanggan (Adestiyani & Nurtjahjanti, 2013).

Feciková (2004) menyatakan bahwa salah satu hal yang menjadi kunci untuk keberlanjutan sebuah perusahaan adalah tingkat retensi pelanggan yang merasakan kepuasan, maka dari itu sebuah perusahaan harus mengurangi jumlah keluhan yang ditujukan kepada perusahaan oleh pelanggan, dikarenakan persentase jumlah keluhan dari pelanggan dapat menjadi tolak ukur yang menunjukkan adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah elemen

kunci yang menjadi penentu tingkat keberhasilan suatu perusahaan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan (Reichheld & Teal, 1996). Tingkat kepuasan pelanggan secara umum dapat didefinisikan sebagai respon penilaian yang diberikan pelanggan terhadap kesesuaian yang dirasakan oleh pelanggan dengan berbagai perbandingan, misalnya dalam hal harapan pelanggan dengan hasil pemberian jasa pelayanan, dimana tingkat kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan (Yi, 1990).

Bentuk hasil kerja individu dalam bidang pelayanan publik, salah satunya dalam peran individu sebagai karyawan pada ranah bekerja dalam tim unit kerja, ataupun pada ranah yang lebih besar dalam skala organisasi adalah penyediaan layanan berkualitas kepada pelanggan, penerapan pelayanan prima kepada pelanggan pada hakikatnya diawali dengan hal yang paling mendasar yaitu diwujudkan dalam bentuk berbagai perilaku yang ditunjukkan oleh masing-masing karyawan, perilaku ini hadir karena hasrat dorongan keyakinan dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menampilkan berbagai sikap serta perilaku karyawan yang sejalan dengan tujuan organisasi. Berbagai sikap serta perilaku yang ditampilkan bukan hanya menampilkan perilaku *in-role* yang sesuai dengan deskripsi jabatan, namun juga menampilkan perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* tersebut adalah karakteristik dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam mengidentifikasi perilaku karyawan yang ideal, dimana perilaku ini dapat memberikan keuntungan yang diharapkan oleh sebuah organisasi (LePine et al., 2002).

Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

sebagai bentuk keterlibatan sukarela karyawan untuk berpartisipasi dalam tindakan yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan, akan tetapi bentuk keterlibatan ini tidak secara langsung dihargai oleh sistem formal. Beberapa karakteristik dari *organizational citizenship behavior*, diantaranya adalah berbagai bentuk perilaku yang bersifat sukarela serta tidak dapat digolongkan dalam deskripsi jabatan, perilaku ini bersifat langsung dalam artian tidak diperintah atau disarankan oleh individu lain, kemudian perilaku ini juga memiliki kontribusi terhadap efektivitas sebuah organisasi, yang diwujudkan dalam bentuk perilaku untuk merasa bertanggung jawab atas keberlangsungan dan jalannya sebuah organisasi, serta perilaku yang tidak mudah dinilai melalui evaluasi kinerja karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan (Lepine et al., 2002).

Berdasarkan beberapa karakteristik yang telah disebutkan LePine et al. (2002) & Organ et al. (2006) dapat disimpulkan terdapat lima aspek yang dapat menjadi indikator acuan tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan apakah memiliki skor yang rendah atau tinggi. Lima aspek OCB tersebut diantaranya adalah: (1) *altruism*, bentuk perilaku menolong rekan kerja lain sukarela serta memiliki dampak terhadap efektivitas penyelesaian permasalahan dalam organisasi; (2) *courtesy*, bentuk perilaku dalam diri karyawan guna mencegah munculnya permasalahan dengan rekan kerja lain, perilaku ini diwujudkan dengan berbuat baik dan menghormati rekan kerja lain, termasuk menciptakan berbagai langkah untuk mengurangi berkembangnya permasalahan; (3) *sportsmanship*, bentuk perilaku yang ditunjukkan dengan menerima kekurangan dari kondisi yang diharapkan tanpa banyak mengeluh serta lebih menitikberatkan

pada berbagai hal positif daripada hal negatif dalam organisasi; (4) *civic virtue*, bentuk perilaku yang bertanggung jawab dengan senantiasa terlibat berperan dalam keberlangsungan organisasi tempat karyawan bekerja; (5) *conscientiousness*, bentuk perilaku karyawan yang melebihi standar minimum organisasi, contohnya dalam segi tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap aturan serta mengambil waktu istirahat dan sebagainya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nampak pada perilaku karyawan yang mempromosikan efektivitas dalam tanggung jawab tugas organisasi. OCB mencapai keefektifan ini dengan menyediakan lingkungan psikologis dan sosial yang positif selama pekerjaan tugas dapat berkembang. Kesadaran tentang manfaat dan kerugian OCB dapat membantu karyawan memberikan kontribusi yang efektif terhadap organisasi dan juga meningkatkan retensi karyawan. OCB juga sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan koneksi sosial yang mempengaruhi retensi karyawan sehingga dapat bermanfaat bagi tim dan mendorong tugas dan efisiensi organisasi yang lebih besar. Tingkat efektivitas sebuah organisasi dapat nampak dari interaksi kerja pada tingkat individu, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan *output* kinerja karyawan yang memiliki tingkat absensi rendah, serta rendahnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja dan karyawan juga menampilkan perilaku OCB (Robbins & Judge, 2007). OCB juga menghasilkan andil besar secara langsung ataupun tidak langsung dalam membangun persepsi yang baik dalam pemberian pelayanan sehingga dapat menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan dan tercapainya kepuasan pelanggan (Morrison, 1996).

Penelitian terkait dengan *organizational citizenship behavior* sudah dilaksanakan secara berkelanjutan sejak dua dekade yang lalu (Bateman & Organ, 1983). Sebagian besar penelitian *organizational citizenship behavior* berfokus pada efek *organizational citizenship behavior* pada kinerja individu dan organisasi. Hasil dari berbagai penelitian ini adalah organisasi yang berhasil biasanya memiliki karyawan dengan tanggung jawab pekerjaan melebihi pekerjaan formal yang telah ditetapkan, serta giat untuk memberikan waktu dan energi agar berhasil pada pekerjaan yang telah ditugaskan. Organisasi tidak dapat bertahan atau berkembang tanpa anggota organisasi menampilkan OCB dan dengan berpartisipasi dalam segala bentuk perilaku positif. Walz & Niehoff (1996) mencatat bahwa OCB mewakili satu set perilaku yang diinginkan oleh organisasi, yang menunjukkan berbagai hubungan organisasi yang positif.

Podsakoff et al. (1990) juga menjelaskan mengenai OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi, hal ini disebabkan karena OCB mempunyai kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dengan budaya serta iklim organisasi yang ideal, OCB juga memberikan peluang mengenai stabilitas dalam hal kinerja organisasi. OCB sering diartikan sebagai bentuk refleksi dari komitmen karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. *Organizational citizenship behavior* mendorong munculnya kerjasama antar karyawan dalam unit kerja, antar karyawan dengan pihak perusahaan, serta perbaikan lingkungan kerja dan berkurangnya tingkat *turnover* pada karyawan, karyawan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* mampu memberi pertolongan kepada karyawan lain untuk menghasilkan pelayanan yang

prima (Hui et al., 2004). Mengembangkan hubungan internal, sangatlah penting tidak hanya di kalangan karyawan, akan tetapi antara karyawan dengan organisasi sebelum menciptakan dan meningkatkan hubungan yang sukses dengan pelanggan (Kelley & Hoffman, 1997).

Akan tetapi pada kenyataan yang ada, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh Quzwini (2012) dengan subjek penelitian berjumlah 55 karyawan, didapatkan hasil bahwa 33 orang (60%) memiliki tingkat OCB sedang, 8 orang (15%) memiliki tingkat OCB rendah, 6 orang (11%) memiliki tingkat OCB yang sangat tinggi, 5 orang (9%) memiliki tingkat OCB yang tinggi, sedangkan 3 orang (5%) memiliki tingkat OCB yang sangat rendah. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Susanti (2015) juga didapatkan hasil bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan yang bekerja pada perusahaan tergolong rendah yaitu dibawah 50%, artinya data tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan belum mencapai atau masih dibawah angka 50% sehingga masih banyak karyawan yang belum dapat menampilkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

Untuk menggali lebih dalam mengenai permasalahan terkait dengan OCB pada karyawan dalam perusahaan, peneliti kemudian mengambil data tambahan dengan observasi dan wawancara pada 15 Juli 2022-17 Juli 2022 dengan 15 karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang menggunakan aspek-aspek OCB dari Organ et al. (2006), diperoleh 7 dari 15 karyawan menyatakan pada aspek *altruism*, masih sangat kurang terlihat dari beberapa karyawan tidak mau secara sukarela membantu apabila ada masalah

dalam pekerjaan khususnya masalah di lapangan seperti kebocoran pipa, hal ini dikarenakan karyawan menilai arah kebijakan perusahaan banyak yang tidak memihak kepada kepentingan karyawan, hal ini membuat karyawan menjadi tidak betah dalam melaksanakan pekerjaan, beberapa karyawan juga mengungkapkan bahwa karyawan tidak menerima perhatian khusus dari atasan, dimana atasan memberi belum cukup memberikan motivasi kepada karyawannya untuk memaksimalkan potensi dalam diri serta mengaplikasikan kemampuan karyawan ke dalam ruang lingkup kerja.

Kemudian, pada aspek *courtesy*, terlihat bahwa 8 dari 15 karyawan terkadang tidak mampu untuk menyusun berbagai langkah guna meminimalisir berkembangnya sebuah permasalahan, seperti permasalahan penanganan komplain pelanggan yang terkadang karyawan hanya sekedarnya saja dalam menjawab atau malah tidak responsif dalam melakukan penanganan, hal ini dikarenakan karyawan merasa beban kerja tidak sesuai dengan gaji yang telah diberikan belum mencukupi, serta pemberian intensif tambahan tidak memiliki mekanisme yang jelas, bentuk penghargaan lain yang diberikan pada karyawan juga dirasa kurang, terlebih penghargaan yang diberikan. Apabila, karyawan berhasil melaksanakan tugas pekerjaan melampaui tugas pokoknya, tetapi juga bekerja lebih dengan hasil yang memuaskan demi keberhasilan organisasi, seperti gelar, sertifikat dan lain sebagainya. Pada aspek *sportsmanship*, 10 dari 15 karyawan masih memiliki pola perilaku gemar menyampaikan ketidaksetujuan terhadap kebijakan perusahaan, sering mengeluhkan dan membesarkan permasalahan sepele, hal ini terjadi dikarenakan karyawan merasa hubungan komunikasi yang terjalin antara atasan dan



bawahan tidak berjalan dengan semestinya, karyawan memiliki keyakinan bahwa pimpinan masih belum mampu bersikap adil kepada karyawan, terlebih pada kebijakan terkait rotasi, mutasi dan promosi.

Selanjutnya, pada aspek *civic virtue*, 7 dari 15 karyawan tidak dapat bertanggung jawab untuk selalu terlibat dalam berbagai aktivitas organisasi, hal ini terjadi karena sarana dan prasarana kerja yang diberikan oleh perusahaan belum mencukupi standar, sehingga beberapa karyawan terkadang harus mengeluarkan biaya tambahan sendiri agar sarana dan prasarana kerja yang diberikan perusahaan dapat dipergunakan dengan optimal, hal tersebut yang membuat karyawan tidak memiliki semangat dalam bekerja. Pada aspek *conscientiousness*, 9 dari 15 karyawan belum mampu untuk mematuhi aturan dan peraturan dengan baik, mengambil istirahat, dan sebagainya, hal ini disebabkan karena beberapa karyawan juga merasa kecewa dengan kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan 15 karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang belum memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Kemudian, munculah pertanyaan mengapa seseorang bisa memunculkan *organizational citizenship behavior* sementara seseorang yang lain tidak, walaupun pekerjaan yang karyawan lakukan sama, semua hal itu dapat terjadi dikarenakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk dapat memunculkan perilaku OCB.

Untuk menggali data terkait dengan tanggapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh pihak Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang, pihak perusahaan telah melaksanakan survei

pada tahun 2021, survei yang dilaksanakan adalah dengan menghimpun data tanggapan pelanggan mengenai dimensi kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, seperti pandangan terhadap keberadaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Magelang, prosedur pelayanan, kejelasan dan kepastian pelayanan, profesionalisme karyawan, kecepatan penanganan gangguan, keamanan dan kenyamanan di lingkungan pelayanan, kontinuitas aliran air, kualitas air, rutinitas pembacaan meter dan tarif air. Kemudian, didapatkan hasil survei yang menyatakan bahwa ada penurunan kualitas pelayanan terutama selama bulan Desember dimana berdasarkan data awal survei di bulan Januari total persentase pelayanan langganan mencapai 81,23% dan menurun tajam pada bulan Desember dimana persentase terlayani hanya 43,78% saja.

Berdasarkan data survei yang dilakukan pada tanggal tahun 2021 yang dibuat oleh Haris Prihandoko sebagai Kepala Sub Bagian Hubungan Langganan dan Hubungan Masyarakat dari Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang, terbukti bahwa terdapat penurunan persentase pelayanan langganan pada wilayah dan unit layanan Kabupaten Magelang yang juga menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten belum memenuhi apa yang diharapkan oleh pelanggan. Melihat berbagai permasalahan tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan terkait dengan karyawan yang tidak mampu bekerja secara maksimal, sehingga menyebabkan kualitas pelayanan menjadi tidak prima, menindaklanjuti permasalahan tersebut sebagai upaya untuk mewujudkan pelayanan yang prima demi terciptanya kepuasan pelanggan, pihak Perusahaan

Daerah Umum Air Minum Tirta Gemilang, Kabupaten Magelang seharusnya tidak saja mendorong para karyawan untuk melakukan tugas pokoknya saja tetapi juga harus memperhatikan tugas ekstra perannya dalam memenuhi harapan dan tuntutan pelanggan serta masyarakat untuk mendapatkan pelayanan jasa yang optimal dan prima.

Hasil penelitian Luthans (2008) mengungkapkan terdapat faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan diantaranya adalah *psychological capital*. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Adestiyani & Nurtjahjanti (2013) didapatkan hasil bahwa *psychological capital* memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behavior*, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological capital* maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* atau semakin rendah *psychological capital* maka semakin rendah *organizational citizenship behavior*. *Psychological capital* adalah sebuah kapasitas positif yang dimiliki oleh setiap individu yang berfungsi untuk membantu individu tersebut agar dapat berkembang secara maksimal, ditandai oleh *self-efficacy* (efikasi diri), *optimism* (optimisme), *hope* (harapan) dan *resiliency* (resiliensi) (F. Luthans, 2011). *Psychological capital* berfokus pada pendekatan makna serta hasil positif, digambarkan sebagai kapasitas mendasar yang dianggap penting untuk memotivasi manusia, pemrosesan kognitif, berjuang untuk mencapai kesuksesan, dan menghasilkan kinerja terbaik di dalam organisasi tempat karyawan bekerja (Çavuş & Gökçen, 2015).

Luthans (2002) merekomendasikan bahwa kekuatan dan kebaikan individu memiliki manfaat jangka panjang. *Psychological capital* telah disarankan untuk

menjadi konstruksi kombinasi kekuatan dan nilai positif dalam diri karyawan. Fokus utama *psychological capital* adalah sisi positif kehidupan individu yang berisi sifat positif individu yang dipahami dengan baik, psikologi positif membangun dasar bagi kehidupan individu yang lebih berkesinambungan (Cavus & Gokcen, 2015). Banyak penelitian yang menjelaskan manfaat positif dari *psychological capital* terhadap perusahaan, seorang karyawan dalam menjalankan perannya tentunya tidak akan pernah lepas dari masalah individu, dimana masalah individu yang dapat terjadi meliputi masalah dengan pekerjaan, keluarga, teman, atau sebagainya yang dapat berdampak negatif terhadap performa kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Melihat hal tersebut, maka akan lebih baik jika seorang karyawan memiliki *psychological capital* yang tinggi, agar nantinya dapat membantu dan memudahkan karyawan dalam mengatur dirinya pada saat bekerja, sehingga tujuan yang diinginkan organisasi dapat tercapai serta mampu menampilkan *organizational citizenship behavior* saat bekerja.

Julianti (2015) mengemukakan bahwa *psychological capital* mempengaruhi komitmen organisasi dan juga OCB, setiap perusahaan pastinya mengharapkan karyawan memiliki *psychological capital* yang tinggi, serta memiliki OCB yang tinggi juga, sehingga hal tersebut dapat berdampak positif terhadap perusahaan. Individu yang memiliki *psychological capital* yang baik, memiliki beberapa kriteria yang dapat dijadikan acuan yaitu: 1) Percaya diri yang terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan dan dinamis; 2) Originalitas yang terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan; 3)

Berorientasi manusia yang terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/kritik; 4) Berorientasi hasil kerja yang terdiri dari sifat ingin berprestasi, teguh, tekun, penuh semangat; 5) Berorientasi masa depan terdiri dari sifat visioner dan memiliki persepsi yang tajam; 6) Berani mengambil resiko yang terdiri dari sifat senang mengambil resiko dan menyenangkan tantangan (Dewi, 2013).

Indonesia memiliki budaya yang berbeda dari negara-negara yang telah meneliti hubungan antara *psychological capital* dengan OCB, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti hubungan kedua variabel tersebut. Selain itu, masih sedikit penelitian yang dilakukan untuk meneliti hubungan kedua variabel tersebut dan belum ada penelitian di Indonesia mengenai hubungan *psychological capital* dengan OCB, sehingga permasalahan ini penting untuk diteliti, dimana beberapa penelitian hanya menunjukkan hubungan antara dimensi *psychological capital* dengan OCB.

Podsakoff et al. (dalam Garay, 2006) mengemukakan terdapat empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas atau pekerjaan, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu merupakan perbedaan dari masing-masing individu yang akan mempengaruhi dalam perilaku kerja. Karakteristik individu diantaranya adalah faktor keturunan dan keragaman (demografis), kepribadian, kemampuan dan keterampilan, persepsi, dan sikap (Ivancevich, 2007). Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai pekerjaan tertentu, salah satu kapasitas yang membangun individu untuk berkembang dan mempengaruhi

perilaku kerja individu adalah *psychological capital* (Luthans, 2007).

*Psychological capital* adalah konstruksi individu yang positif yang berorientasi pada keberhasilan tujuan melalui kemampuan seseorang untuk menemukan berbagai jalan untuk mencapai keberhasilan. *Psychological capital* dapat memunculkan perilaku kerja yang diinginkan baik yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan (*job description*) karyawan maupun yang tidak ditetapkan (*extra-role*). *Organizational citizenship behavior* dapat diklasifikasikan sebagai perilaku positif dalam organisasi, sehingga ada kemungkinan bahwa *psychological capital* secara positif berhubungan dengan OCB. Karatepe & Karadas (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki *psychological capital* tinggi lebih merasakan kepuasan dengan pekerjaan, karir dan kehidupan, hal ini disebabkan karyawan lebih optimis, penuh harapan, tangguh serta percaya diri. *Psychological capital* di tempat kerja yang dinamis saat ini sama pentingnya dengan modal manusia dan sosial, dimana karyawan dengan *psychological capital* tinggi dapat merasakan seperti apa diri karyawan sekarang dengan memahami potensi dan kekuatan yang karyawan miliki, karyawan juga memiliki keyakinan dengan kemampuan yang dimiliki bahwa karyawan mampu berkembang kearah yang lebih baik lagi (F. Luthans et al., 2015). Karyawan yang penuh dengan hal serta emosi yang positif akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB (Avey et al., 2010).

Sebuah studi meta-analitik dilakukan oleh Avey, Reichard, et al. (2011) secara empiris menegaskan kembali memperkuat temuan sebelumnya tentang dampak positif dari *psychological capital* pada OCB. *Psychological capital*

membentuk emosi positif, dimana kemudian individu tersebut menggunakan emosi positif tersebut guna menghasilkan perilaku proaktif dengan berbagi ide kreatif atau membuat saran untuk sebuah kemajuan (Avey et al., 2011). Fredrickson (2001) mengemukakan bahwa emosi positif membantu menciptakan sumber daya fisik dan intelektual menuju sumber daya sosial dan psikologis yang ideal sesuai dengan harapan organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap motivasi dalam diri karyawan untuk menunjukkan OCB. Motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi kepada tempat karyawan bekerja, sebagian besar dipengaruhi oleh kemampuan sebuah organisasi untuk mencukupi tujuan dan harapan karyawan. Tercukupinya tujuan dan harapan karyawan akan membentuk komitmen kerja, karyawan yang berkomitmen akan menampilkan perilaku *extra-role* sebagai timbal balik atas apa yang telah diberikan organisasi kepadanya sementara sebaliknya individu yang memiliki komitmen rendah cenderung enggan menampilkan perilaku *extra-role* di organisasi (Tumwesigye, 2010). *Organizational citizenship behavior* tercipta sebagai akibat dari karyawan yang mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi serta menjadikan tujuan organisasi menjadi kesatuan dengan tujuan yang akan diraih oleh karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih kepada organisasi, perasaan puas berkontribusi lebih sebagai anggota organisasi hanya terjadi jika karyawan memiliki *perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi yang positif (Robins & Judge, 2008).

*Organizational citizenship behavior* berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian yang diberikan oleh organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Keyakinan karyawan yang tinggi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizational support*) kepada kualitas kehidupan kerja karyawan akan menimbulkan keinginan timbal balik dalam diri karyawan pada organisasi sehingga karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Menurut Eisenberger et al. (dalam Coyle-Shapiro et al., 2004) *Perceived Organizational Support* (POS) adalah tingkat kepercayaan karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian organisasi pada kesejahteraan karyawan. Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi karyawan atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan secara umum. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya, yaitu penghargaan pada kontribusi karyawan dan perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Organ et al. (2006) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya OCB seseorang. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tentang sejauh mana tingkat para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya (Robbins & Judge, 2015). *Perceived Organizational Support* atau biasa disingkat POS bisa diartikan sebagai dukungan organisasi yang



dipersepsikan dengan keyakinan menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Selanjutnya, Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* adalah kepercayaan global karyawan berkaitan dengan sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan memperhatikan kehidupan karyawannya. Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraannya, dengan pengecualian jika organisasi tidak mendukung para karyawannya, maka karyawan akan melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi.

*Perceived Organizational Support* (POS) adalah tingkat kepercayaan karyawan atas penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikannya dan bentuk perhatian organisasi pada kesejahteraan karyawannya (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi karyawan atas pengalaman dan pengamatannya terhadap bagaimana organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum. Konsep *perceived organizational support* ini menekankan fakta bahwa sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan masa depan para karyawannya, dimana jika karyawan merasa didukung dan dihormati oleh organisasinya maka karyawan akan merasa bahwa organisasi

tersebut mampu menjamin kesejahteraan dan masa depan karyawan, sehingga para karyawan tidak segan juga melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasinya (Eisenberger, 1986).

Para karyawan menganggap pekerjaannya sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya, hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha karyawan, mendukung kebutuhan sosial emosional karyawan dan sebagai karyawan akan memperlakukan organisasinya dengan baik, dimana dukungan organisasi karyawan oleh perlakuan-perlakuan organisasi yang diterima, misalnya dalam pemberian intensif, promosi jabatan dan partisipasi dalam arah pembuatan kebijakan organisasi (Eisenberger et al., 1986). Karyawan yang juga memiliki banyak dukungan organisasi akan merasa memiliki kewajiban untuk mengambil tindakan yang tepat tergantung pada organisasi yang terlibat agar dapat bertindak sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dalam hubungannya dengan kualitas kehidupan kerja akan menghasilkan kepercayaan diri yang tinggi serta mengarah pada keinginan karyawan untuk melakukan hal yang sama untuk organisasi (Eisenberger et al., 1997). Ketertarikan dalam mencapai tujuan organisasi dapat ditunjukkan dengan menunjukkan OCB berwujud sikap dan perilaku kerja yang positif, sesuai dengan harapan organisasi. Penilaian karyawan terhadap organisasi dilakukan dengan memperhatikan frekuensi, kesungguhan dan ketulusan organisasi dalam memberikan pernyataan penghargaan dan pengakuan

terhadap hasil usaha karyawan. Pemberian penghargaan atau penciptaan kondisi kerja yang menyenangkan, jika dilakukan berdasarkan kemauan organisasi sendiri akan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap dukungan organisasi dibandingkan dengan jika diberikan karena tekanan dari luar misalnya tekanan dari serikat pekerja atau daripada adanya peraturan perundangan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kemudian, *perceived organizational support* dalam banyak kasus berperan penting terhadap munculnya perilaku OCB sebab seringkali persepsi dan interpretasi seorang karyawan terhadap dirinya dalam berbagai bentuk akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan terhadap instansinya dan muncul dorongan untuk kembali membantu instansinya, logika yang mendasari pernyataan di atas, yaitu bahwa ketika karyawan mempersepsikan dukungan organisasi terhadap dirinya adalah baik maka akan meningkatkan perilaku sukarela dalam membantu perusahaan, meningkatkan kesediaan untuk berperilaku melampaui peran formalnya, menurunkan angka konflik interpersonal maupun intrapersonal dan akan meningkatkan kepedulian terhadap perusahaannya sehingga dengan adanya hal-hal tersebut maka akan memunculkan OCB yang akan membantu kelancaran, efektivitas dan efisiensi perusahaan. Begitupun jika ketika karyawan mempersepsikan dukungan organisasi terhadap dirinya adalah kurang baik atau bahkan tidak baik maka perilaku sukarela dalam membantu perusahaan, kesediaan untuk berperilaku melampaui peran formalnya dan kepedulian terhadap perusahaannya akan menurun bahkan tidak muncul sama sekali sehingga dengan begitu secara otomatis OCB tidak akan muncul serta dapat menghambat kelancaran,

efektivitas dan efisiensi instansinya.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Basu et al. (2017) menjelaskan bahwa salah satu bentuk perilaku positif yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan adalah OCB. Newman et al. (2014) juga menjelaskan bahwa *psychological capital* karyawan adalah salah variabel sumbangan yang sangat penting untuk merangsang hasil kinerja individu dan perilaku positif di tempat kerja, dimana karyawan dengan *psychological capital* yang tinggi memiliki efektivitas dan ketahanan untuk setiap pekerjaan tantangan dan selalu percaya diri hasil kerja. Sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan hasil studi Tan et al. (2019) menunjukkan karyawan akan lebih aktif ketika karyawan merasa bahwa organisasi bersedia untuk menyediakan dukungan kepada karyawan. Oleh karena itu, jika organisasi ingin menciptakan budaya dan iklim organisasi serta kinerja karyawan yang optimal, maka penting untuk sebuah organisasi untuk selalu menyediakan berbagai dukungan kepada karyawannya.

Saat ini belum banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara *psychological capital* dan *perceived organizational support* terhadap OCB. Sharma & Singh (2013) menggunakan kepribadian sebagai mediator dalam mempelajari hubungan antara POS dan OCB. Sementara itu, Sidra, Imran dan Adnan (2016) mengkaji peran moderasi dari modal psikologis dalam hubungan antara POS dan OCB. Studi lain hanya meneliti hubungan langsung antara POS dan modal psikologis (misalnya Hui et al., 2014; Sihag & Sarikwal, 2015). Selain itu, penelitian sebelumnya menemukan POS terkadang memiliki korelasi baik signifikan atau negatif pada perilaku positif seperti komitmen organisasi

(O'Driscoll & Randall, 1999; Aube, Rousseau & Morin, 2007; Colakoglu, Culha & Atay, 2010). Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang hanya menguji hubungan kombinasi antara dua variabel yang diangkat, dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji hubungan ketiga variabel yaitu *psychological capital* dan *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama khususnya dalam lingkup aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu kondisi ideal yang seharusnya ditampilkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi termasuk Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang yang memiliki tugas utama menyelenggarakan pelayanan publik, dimana seperti hasil pengambilan data awal menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang masih memiliki tingkat OCB yang rendah, sehingga kemunculan OCB sangat penting karena dapat menghasilkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik serta mendukung efektivitas sebuah organisasi. Berdasarkan uraian permasalahan diatas peneliti mengajukan rumusan permasalahan, apakah terdapat hubungan antara *psychological capital* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui hubungan antara *psychological capital* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang.
- b. Untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang.
- c. Untuk mengetahui hubungan antara *psychological capital* dan *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang.

### **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak, khususnya bagi peneliti dan khalayak intelektual. Pada umumnya, bagi pengembangan keilmuan baik dari aspek teoritis maupun praktis, diantaranya:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah wawasan mengenai konsep *psychological capital* yang dimiliki karyawan dan *perceived organizational support* dalam pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

b. Manfaat Praktis

Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan referensi bagi perusahaan untuk membuat berbagai keputusan, kebijakan serta intervensi yang cocok bagi kondisi perusahaan serta membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana *psychological capital* dan *perceived organizational support* yang ideal untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan cara memaksimalkan modal psikologis karyawan dan membentuk dukungan organisasi yang baik. Bagi Penulis selanjutnya, agar penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan informasi bagi penelitian yang memiliki variabel yang sama.