

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Dalam era globalisasi ini, perkembangan zaman semakin diikuti dengan perkembangan era serba digitalis, dimana perkembangan teknologi semakin pesat dan semakin memudahkan kepentingan manusia, salah satunya adalah perihal surat menyurat. Salah satu organisasi yang mengurus perihal surat menyurat adalah PT Pos Indonesia yang didirikan oleh Gubernur Jenderal G.W Baron Van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk menjamin keamanan surat-surat penduduk. Berawal dari jasa pengiriman surat-surat masyarakat, kini PT Pos Indonesia telah bertransformasi melayani pengiriman dibebberapa bidang jasa seperti uang, barang, dan logistik.

PT Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara dibawah Kementrian BUMN yang saat ini bergerak di bidang layanan pos. PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki lebih dari 32.000 titik pos yang terdapat pada 32.760 desa dan 940 daerah transmigrasi dengan lokasi yang sangat terpencil yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id). PT. Pos Indonesia adalah termasuk organisasi publik yang sangat diperlukan kehadirannya bagi masyarakat Indonesia karena merupakan salah satu wadah penyedia sarana komunikasi, terutama yang berhubungan membangun sarana dan fasilitas yang dapat digunakan masyarakat dalam menyelenggarakan barang dan jasa giro baik domestik maupun internasional serta mempercepat arus surat (Aini & Tua, 2017).

PT. Pos Indonesia pada masa kejayaannya merupakan pemeran utama dan hanya satu-satunya dalam menjalankan bisnis perposan di Indonesia. Akan tetapi saat ini PT. Pos Indonesia memiliki banyak pesaing dari perusahaan-perusahaan swasta, baik itu perusahaan dari dalam negeri maupun luar negeri, seperti: J&T, JNE, Fedex, DHL, First Logistics, Cipaganti, TNT, Pandu Siwi, perusahaan otobus dan jasa pengiriman lainnya (Dwianto, 2018). Serta keunggulan pesaing dari segi layanan surat dan paket, cara pengemasan (packing), biaya, ketepatan waktu kiriman, ketepatan kondisi barang, keutuhan barang, bahkan sampai kepercayaan customer (Yunaida, 2017).

Disisi lain fungsi PT. Pos Indonesia kini diambil alih oleh pihak lain yang dimana pengiriman surat sudah tidak banyak lagi menggunakan pos. Hal ini disebabkan karena adanya teknologi yang semakin canggih seperti *handpone* dan internet. Sejalan dengan Permatasari (2017) menyatakan bahwa seiring mulai meningkatnya jumlah masyarakat yang membeli barang via online (*e-commerce*), banyak konsumen lebih memilih perusahaan pengiriman swasta dikarenakan image yang dimiliki PT. Pos Indonesia yaitu perusahaan yang sudah tua, sehingga banyak yang berfikir konsumen Pos Indonesia hanya diminati dikalangan orang tua atau berumur. Tajamnya persaingan dalam bidang usaha jasa menuntut PT Pos Indonesia agar dapat melakukan inovasi dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

Salah satu bagian perusahaan yang menjadi faktor penentu tercapainya tujuan yang diharapkan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam

skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Kusumajati, 2014). Sumber daya manusia diharapkan bisa menjadi bagian dari organisasi yang dapat meningkatkan nilai kompetitif organisasi. Sekumpulan orang yang berada di dalam organisasi merupakan aspek penting terbentuknya suatu organisasi yang berkerja secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan (Siagian, 2012). Individu yang bekerja didalam suatu organisasi merupakan salah satu hal penting dalam menentukan keberhasilan organisasi tersebut (Ulrich, 1998)

Mencapai keunggulan dalam organisasi, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Darto (2014) mengatakan peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Sumiyarsih (2012) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku *extra-role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*, dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*) (Purba & Seniati, 2014).

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang bersifat bebas, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara langsung dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela dan bukan perilaku terpaksa yang sifatnya membantu orang lain, meningkatkan efektivitas kerja, mengedepankan organisasi, dan tidak berkaitan dengan system kerja yang dipersyaratkan, sehingga apabila karyawan memunculkan perilaku tersebut maka tidak mengharapkan imbalan atau *reward* dan apabila karyawan tidak memunculkan perilaku tersebut tidak akan diberi hukuman.

Menurut Organ (2006) terdapat lima aspek dalam membentuk *organizational citizenship behavior* adalah *altruism*, yaitu perilaku membantu meringan kanpekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan yang ada diorganisasi, *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.

Penelitian yang dilakukan Sudarma (2011) menunjukkan fenomena OCB yaitu perilaku SDM terutama pada karyawan 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. Dalam penelitian Novitri (2016) menunjukkan bahwa rata-rata karyawan RSCM memiliki tingkat kecenderungan rendah untuk menampilkan perilaku OCB yakni sebanyak 126 subjek atau 63%, sedangkan 10 (5%) dalam kategori sedang dan 64 (32%) dalam kategori tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 4 Maret 2019 di Kantor Pos Yogyakarta dengan responden sebanyak sepuluh karyawan menunjukkan data sebagai berikut. Bahwa kurangnya inisiatif karyawan untuk membantu rekan kerja yang berhalangan hadir maupun saat rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan dan terkadang enggan membantu rekan kerja yang berada diluar devisi. Saat melakukan observasi terlihat beberapa karyawan sering mencuri-curi waktu istirahat dengan makan disaat jam kerja, bermain *handpone*. Saat wawancara 7 dari 10 karyawan merasa kesal apabila diminta kerja lembur untuk menggantikan rekan yang tidak hadir, saat peneliti mewawancarai Kantor Pos Kulonprogo karyawan mengatakan terkadang mengeluh dengan dengan kondisi kantor, dimana karyawan harus berbagai ruangan dengan devisi lain.

Menurut Fitrianasari, (2007) OCB memberikan kontribusi pada organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan

kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Organ & Ryan, 1995).

Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena sesuai dengan pendapat Suryana (2014) mengemukakan bahwa apabila karyawan dalam suatu perusahaan memiliki perilaku OCB yang rendah maka karyawan memperlihatkan rendahnya tingkat kepatuhan terhadap aturan disiplin yang berlaku, senang menjelek-jelekan sesama karyawan didepan pimpinan dengan maksud untuk menjatuhkan, tidak bersedia membantu pekerjaan teman yang sedang berhalangan, meningkatnya faktor karyawan yang keluar masuk perusahaan. George (dalam Kelana, 2009) menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja.

Menurut Organ (dalam Muhdar 2015) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah: a) Budaya dan iklim, b) Kepribadian dan suasana hati (*mood*), c) Persepsi terhadap dukungan organisasional, d) Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, e) Masa kerja, f) Jenis kelamin. Dari beberapa faktor yang telah disebutkan diatas maka peneliti memilih faktor persepsi terhadap

kualitas interaksi atasan atau *leader member exchange* sebagai variabel bebas dari penelitian ini. Hubungan antara karyawan dengan atasan disebut dengan *leader member exchange* (LMX). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, (2000) menemukan bahwa dibandingkan dengan mengasosiasikan OCB dengan suatu gaya kepemimpinan akan lebih baik jika memperhitungkan hubungan karyawan dengan atasan.

Menurut Morrow (2005) *leader member exchange* adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Sedangkan kualitas hubungan yang rendah hubungannya terbatas pada kontrak kerja (Wech, 2002). Bahwa *leader member exchange* merupakan hubungan dua arah antara pemimpin dan anggota yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi. Menurut Liden & Maslyn (1998) ada empat dimensi *leader member exchange* antara lain: (a) kontribusi yaitu persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. (b) loyalitas yaitu menyangkut kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya. (c) afeksi merupakan perasaan dan kepedulian di antara pemimpin dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalisme kerja semata. (d) penghormatan profesional yaitu persepsi mengenai sejauh mana setiap anggota dari tim kerja telah membangun reputasi baik dalam maupun di luar.

Kualitas interaksi atasan dan bawahan sebagai konsep yang menjelaskan upaya untuk meningkatkan kualitas antara atasan dan bawahan yang akan mampu

meningkatkan kinerja keduanya (Robbins, 2006). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Murphy, Wayne & Liden, 2003) yang menyatakan bahwa bila di dalam hubungan atasan dan bawahan memiliki kualitas interaksi yang baik, maka hubungan tersebut akan saling memberikan manfaat satu sama lain. Artinya, kualitas interaksi atasan dan bawahan merupakan suatu hal yang penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

OCB dipengaruhi oleh bagaimana sebuah hubungan terjalin antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Apabila bawahan merasa semakin dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan dan dukungan oleh atasan maka OCB nya akan semakin tinggi begitupun sebaliknya. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan Wayne (1997). Penelitian tersebut mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kualitas hubungan atasan dan bawahan pada OCB. Apabila interaksi atasan dan bawahan tinggi maka seorang pemimpin akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Oleh karena itu, karyawan akan termotivasi untuk melakukan perilaku yang lebih dari yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja melebihi yang diharapkan atau menunjukkan perilaku OCB. Dengan demikian, permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *leader member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pos Yogyakarta?

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

### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *leader member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di Kantor Pos Yogyakarta.

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan tambahan informasi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai hubungan antara *leader member exchange* dan *organizational citizenship behavior*.

#### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan oleh pihak instansi atau organisasi sebagai landasan melakukan suatu pelatihan (*training*), untuk menciptakan sosok kepala Kantor Pos yang dapat menerapkan hubungan yang baik dengan bawahannya agar para karyawan merasa diperhatikan, termotivasi dan dihormati sehingga para karyawan dapat bekerja diatas tugas-tugas yang dipersyaratkan atau bekerja melebihi yang diharapkan organisasi.