

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dibangun dan dikoordinasikan secara sadar oleh para anggotanya. Oleh karena itu maka keberhasilan sebuah organisasi pada dasarnya merupakan hasil usaha dari semua individu yang ada di dalamnya (Thoah, 2003). Jika usaha semua individu dalam organisasi itu baik maka kinerja organisasi tentu akan menjadi baik pula.

Prinsip bahwa usaha individu akan mempengaruhi kinerja organisasi ini tentu berlaku secara umum dan universal, tak terkecuali pada organisasi pemerintah seperti Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sumatera Selatan. LPMP Provinsi Sumatera Selatan adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) setingkat Eselon III yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tugas pokok dan fungsi LPMP berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37 Tahun 2012 adalah sebagai pelaksana penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan di provinsi.

Untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi tersebut, maka peran Pegawai negeri Sipil (PNS) di LPMP Sumatera Selatan menjadi sangat penting. Studi mengenai perilaku organisasi menyebutkan bahwa pegawai sebagai individu adalah satu dari tiga faktor utama yang menentukan efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Robbins (2001) tiga faktor utama yang menjadi penentu

bagi efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi itu adalah: individu, kelompok, dan struktur organisasi (Robbins, 2001).

Terkait dengan faktor individu di atas, sudah banyak penelitian yang mencoba mengetahui berbagai variabel yang terkait dengan individu ini, seperti: *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi, kompetensi, persepsi, kepemimpinan, produktivitas, absensi, *turnover*, kepuasan, kepribadian, profesionalisme, dan lain-lain. Secara khusus, Robbins (2001) bahkan menyebut ada dua variabel khusus yang sangat mempengaruhi efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi yaitu: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Terkait dengan OCB tersebut, Ahdiyana (2015) menjelaskan bahwa OCB memegang peranan yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Ahdiyana (2015) organisasi akan berhasil dengan baik apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokoknya saja, melainkan juga mengerjakan tugas-tugas ekstra seperti: bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, dan mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif. Perilaku dan tindakan kerja ekstra yang melebihi diskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi ini disebut sebagai OCB (Ahdiyana, 2015).

Menurut Organ (dalam Budiharjo, 2011) OCB adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini pegawai) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa OCB merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan

tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Organ, dalam Budiharjo, 2011). Hal senada dikemukakan oleh Bolino, dkk (2002) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang secara tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* formal. Dalam terminologi Johns (dalam Budiharjo, 2014) OCB dijelaskan sebagai karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa perintah dari seseorang, bersifat menolong, perilakunya tidak mudah terlihat, dan tidak dinilai melalui evaluasi kinerja.

OCB ini sendiri menurut Organ (dalam Budiharjo, 2011) dibangun dari lima aspek unik yang meliputi: 1) *altruism* yaitu: membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan pegawai, 2) *conscientiousness* yaitu: berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja, 3) *civic virtue* yaitu: perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi, 4) *sportsmanship* yaitu: menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh, dan 5) *courtesy* yaitu: perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

Menurut Robbins dan Judge (2014) ada banyak fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan OCB baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organisasi dengan kinerja yang baik tentu akan membutuhkan pegawai yang mau melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas rutin pegawai dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Apalagi dalam dunia kerja yang kian dinamis seperti saat ini, fleksibilitas kerja dan

kesediaan pegawai untuk melakukan tugas-tugas tambahan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan menjadi relevan untuk diwujudkan.

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sumatera Selatan adalah salah satu contoh organisasi yang memiliki banyak sekali tugas-tugas tambahan di luar tugas pokok dan fungsinya sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 37 Tahun 2012. Sebagai organisasi yang mendapat banyak limpahan tugas-tugas tambahan dari pusat, LPMP Provinsi Sumatera Selatan tentu dituntut untuk adaptif dan fleksibel dalam mengelola pegawai agar mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas tambahan itu secara baik dan efektif. Kemampuan mengelola pegawai ini tentu merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh organisasi, apalagi tugas-tugas tambahan ini sering dikaitkan dengan kinerja organisasi dan kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Oleh karena itu adanya pegawai yang mau secara sukarela melakukan pekerjaan tambahan di luar tugas-tugas rutin dan kesediaan untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan ini, tentu sangat dibutuhkan oleh LPMP Provinsi Sumatera Selatan sebagai sebuah organisasi. Karena dengan banyaknya pegawai yang berperilaku seperti itu maka akan semakin banyak pula pegawai-pegawai yang memiliki OCB baik yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Umum pada tanggal 5 April 2017 didapatkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di LPMP Sumatera Selatan mempunyai tugas yaitu melakukan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatalaksanaan, ketatausahaan, kehumasan dan kerumahtanggaan LPMP,

selanjutnya melakukan pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah, lalu melakukan pemetaan mutu dan supervisi satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah dalam pencapaian standar nasional pendidikan. Kemudian melakukan fasilitasi dan kerjasama peningkatan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah dalam pencapaian standar nasional pendidikan, dan melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ada beberapa alasan mengapa OCB ini penting bagi LPMP Sumatera Selatan sebagai sebuah organisasi. Menurut Podsakoff, dkk (dalam Kusumajati, 2014) ada delapan alasan mengenai pentingnya OCB ini bagi organisasi yaitu: 1) OCB berperan meningkatkan produktivitas rekan kerja, 2) OCB berperan meningkatkan produktivitas manajer, 3) OCB berperan menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, 4) OCB berperan membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, 5) OCB berperan sebagai sarana yang efektif dalam mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, 6) OCB berperan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, 7) OCB berperan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan 8) OCB berperan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Fakta secara umum mengenai OCB berdasarkan hasil penelitian Kurniawati (2015) di PT. Madu Baru, didapatkan hasil bahwa tingkat absensi ketidakhadiran karyawan dari bulan Januari 2015 dan Februari 2015 semakin meningkat yaitu sebanyak 18 karyawan dari 77 karyawan. Satu orang dengan keterangan alpha, 12

orang dengan keterangan izin, dan keterangan izin dari dokter sebanyak 5 orang. Hasil survey lain ditemukan sebanyak 5 orang (17%) karyawan sering menggunakan HP pada saat jam kerja, sebanyak 6 orang (20%) karyawan tidak peduli dengan kesulitan rekan kerja yang lain, sebanyak 2 orang (7%) kurang memiliki kesadaran untuk saling toleransi, sebanyak 7 orang (23%) kurang memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerja, dan sebanyak 10 orang (33%) kurang memiliki kesadaran untuk terlibat dalam organisasi. Berdasarkan hasil survey diatas menunjukkan masih rendahnya OCB karyawan di PT. Madu Baru.

Sejalan dengan data tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 28-30 Maret 2017 diketahui bahwa secara umum OCB pegawai LPMP Provinsi Sumatera Selatan masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa kondisi kerja dan perilaku kerja pegawai yang tidak mencerminkan perilaku OCB yang diharapkan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai tidak sepenuhnya bersedia secara terus menerus membantu ketika rekan kerja membutuhkan pertolongan yang menyangkut pekerjaan di LPMP. Kemudian sebagian besar pegawai hanya melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan *jobdesk* yang dimiliki. Seperti tidak ada satupun pegawai yang berupaya merapikan meja dan kursi yang tidak tersusun rapi yang menghalangi jalan di depan kelas, dan tidak satupun pegawai yang berupaya membersihkan sampah-sampah bekas konsumsi yang berserakan di sepanjang jalan meskipun jam kantor sudah mulai.

Lain lagi yaitu ketika ada pegawai yang hanya menonton temannya yang tengah sibuk menyapu, mengepel, dan membersihkan halaman dan lantai kantor.

Bahkan beberapa pegawai malah mengajak ngobrol rekannya yang sedang sibuk bekerja itu tanpa ada upaya untuk ikut membantu pekerjaan temannya tersebut. Kemudian semua pegawai tidak ada yang peduli dan berinisiatif untuk mematikan lampu teras kantor yang masih menyala hingga jam 09.00 pagi. Selain itu tidak ada pegawai yang peduli dan berinisiatif untuk mematikan keran air di bak kamar mandi yang sudah terisi penuh.

Diketahui bahwa ada banyak pegawai yang merasa tidak nyaman dan terganggu dengan menyempitnya lahan parkir akibat adanya proses pembangunan gedung asrama di LPMP Sumatera Selatan. Selain itu banyak juga pegawai yang mengeluh mengenai ketidakadilan yang pegawai rasakan dalam bekerja seperti: fasilitas kerja yang tidak sama antara satu pegawai dengan pegawai yang lain, seringnya pegawai tidak dilibatkan dalam kepanitiaan di kantor, dan merasa diperlakukan tidak adil oleh pimpinan dalam pengurusan ijin belajar.

Secara teoritis, rendahnya perilaku OCB para pegawai di atas tentu akan berdampak kurang menguntungkan bagi LPMP Provinsi Sumatera Selatan, karena menurut Adhiyana (2015) pegawai yang memiliki OCB rendah hanya akan mementingkan dirinya sendiri dan tidak menjadikan kepentingan organisasi sebagai suatu keutamaan. Implikasinya pegawai tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas-tugas ekstra seperti: bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, dan mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif (Adhiyana, 2015).

Perilaku-perilaku ekstra para pegawai ini sendiri sangat mempengaruhi efektivitas LPMP Sumatera Selatan dalam mencapai tujuannya. Menurut Robbins

(2001) efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh OCB para pegawainya. Artinya semakin banyak pegawai yang memiliki OCB tinggi maka akan semakin tinggi peluang LPMP untuk menjadi sebuah organisasi yang efektif. Sebaliknya semakin sedikit jumlah pegawai yang memiliki OCB tinggi maka akan semakin rendah peluang LPMP untuk menjadi sebuah organisasi yang efektif.

Rendahnya perilaku OCB para pegawai LPMP Sumatera Selatan sebagaimana diuraikan di atas tentu mengundang pertanyaan penting yakni mengapa OCB para pegawai tersebut begitu rendah? Secara teoritis ada banyak faktor yang menjadi penyebab rendahnya OCB pegawai tersebut, baik yang bersifat internal maupun eksternal, diantaranya: jenis kelamin (Morrison, dalam Novliadi, 2006), kepribadian (Blakely dkk, 2003), budaya dan iklim organisasi (Organ dkk, 2006), kompetensi (Sambung dkk, 2011), persepsi (Basim dkk, 2009), kepemimpinan dalam organisasi (Ariani, 2014), komitmen organisasi (Purnama, 2013), dan lain-lain.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi (Gautam, Van Dick *et al.*, 2004). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Edfan Darlis, 2002). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan.

Komitmen organisasi menurut Wiener (dalam Meyer dkk, 1993) adalah kesediaan karyawan untuk rela berkorban demi kemajuan perusahaan, kesediaan

untuk memberi perhatian yang besar pada perkembangan perusahaan, dan memiliki tekad yang kuat untuk menjaga eksistensi perusahaan di pasar. Dalam istilah Atmosoeparto (2000) komitmen organisasi didefinisikan sebagai keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya, sedangkan menurut Meyer, Allen, dan Smith (1993) komitmen organisasi diartikan sebagai tingkat individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam menjalani pekerjaan. Komitmen organisasi ini sendiri menurut Newstrom dan Davis (2012) dibangun dari tiga aspek berikut, yaitu: 1) Keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi, 2) Kesiapan mengusahakan yang terbaik untuk organisasi, dan 3) keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB ini menurut Sumarni (2017) dikarenakan komitmen organisasi merupakan tenaga pendorong yang besar dalam menciptakan OCB di tempat kerja. Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, selain memiliki pandangan positif dan lebih berusaha untuk berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Darlis, 2002). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik (Sumarni, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa komitmen organisasi ternyata mempengaruhi OCB seorang pegawai. Semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri seorang pegawai maka semakin tinggi perilaku OCBnya.

Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi dalam diri seorang pegawai maka semakin rendah pula OCB pegawai tersebut.

Dari beberapa uraian di atas maka rumusan permasalahan pada penelitian ini yaitu apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai negeri sipil di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB Pegawai Negeri Sipil di LPMP Provinsi Sumatera Selatan.

2. Manfaat

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya yang terkait dengan komitmen organisasi dan OCB. Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat mendorong para pegawai negeri sipil di LPMP Provinsi Sumatera Selatan untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi yang pada akhirnya akan mampu mendorong para pegawai tersebut untuk menghasilkan OCB yang tinggi pula.