

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar belakang masalah**

Karyawan menurut Hasibuan (2000) merupakan individu yang melakukan pekerjaan dengan memperjuangkan kemampuannya baik fisik maupun pikiran pada sebuah organisasi sehingga mendapatkan timbal balik jasa sesuai kontrak kerja. Sumber daya manusia yang baik, potensial dan bermutu merupakan keinginan setiap perusahaan. Pada umumnya perusahaan merekrut SDM yang berkualitas agar dapat mengembangkan efektivitas perusahaan dan memperoleh kinerja yang dikehendaki untuk mendapatkan tujuan yang ditetapkan perusahaan tersebut. SDM yang memiliki cukup kemampuan seperti kreatif, inisiatif, mampu memecahkan permasalahan, memiliki pandangan kedepan, keahlian dan keterampilan merupakan manifestasi dari individu yang potensial dan berkualitas, yang harus dimiliki oleh perusahaan agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Leuhery, 2018).

Menurut Soetrisno (2016) sumber daya manusia adalah faktor penentu dari keberhasilan sebuah perusahaan karena manusia merupakan sumber penggerak dari sumber daya lainnya. Tanpa peran aktif dari manusia maka instrumen modern milik perusahaan tidak akan berguna. Pegawai adalah salah satu substansi vital dari perusahaan, dengan ketidakterlibatan pegawai maka akan mengakibatkan kegiatan dalam perusahaan menjadi tidak terlaksana. Tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak dapat menghasilkan suatu produk yang bermutu, karena dengan menghasilkan produk yang bermutu maka perusahaan dapat bersaing di era globalisasi di mana terdapat banyak persaingan dan tantangan di dalamnya (Amaliah & Wardani, 2021).

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat aktif dan tidak menentu seperti saat ini, menuntut organisasi di bidang industri untuk selalu berupaya meningkatkan efektivitas,

efisiensi, dan kreativitas. Efisiensi perusahaan dipengaruhi oleh perilaku pegawai yang ada di perusahaan tersebut. Perilaku yang dimaksud tidak hanya melibatkan perilaku yang sesuai dengan tanggung jawabnya saja melainkan perilaku di luar tanggung jawabnya juga diharapkan dapat dilakukan oleh karyawan (Katz, 1964). Perilaku ini termanifestasikan oleh karyawan dalam bentuk kemauan secara sukarela dan sadar untuk bekerja, melakukan kontribusi kepada perusahaan melebihi persyaratan formal perusahaan. (Jaya, 2015).

Dunia kerja yang aktif seperti sekarang ini, fleksibilitas dari karyawan adalah hal yang sangat esensial. Perusahaan membutuhkan karyawan yang sanggup melakukan pekerjaan yang tidak tertera dalam *job description*. Menurut Katz (dalam Purba dan Seniaty 2004) perilaku yang tidak tercatat dalam *job description* tetapi dinilai oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi adalah perilaku peran ekstra. Organ dan Bateman (1983) menyebut kinerja peran ekstra dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Rais (2021), Hrianja (2020) dan Simangunsong (2020) menunjukkan tingkat OCB cenderung sedang hingga rendah pada beberapa perusahaan di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hrianja (2020) melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan dari Perusahaan *High Point* menunjukkan bahwa perilaku OCB cenderung rendah dengan persentase sebesar 54%. Dimensi dominan dalam penelitian ini adalah aspek *courtesy* dengan persentase sebesar 22%. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Simangunsong (2020) menunjukkan gambaran *organizational citizenship behavior* pada pegawai PT. POS Indonesia cabang Medan sebesar 53.3%, termasuk dalam tingkat sedang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada 30 karyawan di kantor tersebut didapatkan sebanyak 8 orang tidak melakukan perilaku *altruism*, 3 orang tidak melakukan perilaku *conscientiousness*, 2 orang tidak melakukan perilaku *sportmanship*, sebanyak 12 orang tidak melakukan perilaku *courtesy* dan sebanyak 9 orang tidak melakukan perilaku *civic virtue*. Pada

penelitian ini dimensi *courtesy* menyumbang persentase paling banyak terhadap rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai PT. POS Indonesia cabang Medan.

Searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Rais (2021) pada karyawan di PT Jasaraharja Putera menunjukkan adanya beberapa kendala yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Salah satu penyebab dari menurunnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh rendahnya OCB pada karyawan. Hal ini ditandai dengan beberapa perilaku yang nampak pada karyawan yaitu perilaku sering mengeluh, kurangnya kepedulian terhadap lingkungan kerja dan kurang memiliki semangat dalam bekerja.

Permasalahan tersebut diperkuat dengan melakukan wawancara secara online kepada 3 orang pegawai yang bekerja di 3 perusahaan yang berbeda di Yogyakarta. Karyawan pertama yang bekerja di Perusahaan X mengatakan bahwa ada beberapa karyawan yang kurang peduli dengan rekan kerja yg sedang kesulitan, hanya mengerjakan pekerjaan sesuai *job desc*, jika ada permasalahan antar karyawan cenderung tidak peduli, kurang inisiatif, dan sering mengeluh. Karyawan kedua yang bekerja di Perusahaan Y mengatakan ada karyawan yang jarang mengikuti kegiatan organisasi diluar jam kerja, berperilaku negatif seperti sering mengeluh dan kurangnya kepedulian terhadap rekan kerja yang memerlukan pertolongan. Karyawan ketiga yang bekerja di Perusahaan Z juga mengatakan bahwa sebagian karyawan sering mengeluh dan kurang inisiatif dalam bekerja.

Rendahnya OCB akan berdampak buruk terhadap efektifitas perusahaan. Triyanto (2009) sebuah perusahaan dikatakan efektif apabila keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sego, Hui dan Chen (1998) ditemukan adanya korelasi yang berlawanan antara *turnover* dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan jika dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi, pegawai dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah cenderung memiliki keinginan

untuk meninggalkan perusahaan (keluar). Sebagaimana, menurut Nasir, Hasan dan Syahnur (2022) dalam penelitiannya di PT BSI, Tbk KC Makassar 2 menunjukkan adanya arah hubungan bernilai negatif antara OCB dengan *turnover*. Adanya perbuatan sukarela untuk membantu meringankan pekerjaan rekan kerja, akan mengurangi *turnover intention* pada perusahaan.

*Turnover intention* adalah kecondongan seorang pegawai untuk mengundurkan diri secara sukarela berdasarkan pilihannya sendiri. Keputusan seorang pegawai untuk keluar dari organisasi ini menjadi masalah besar bagi organisasi (Nasir, Hasan dan Syahnur, 2022). Karyawan dapat meninggalkan perusahaan secara bebas atau karena alasan lain, misalnya pekerjaan tidak sesuai, area kerja yang kurang kondusif, kurang sesuai dengan arah karir, atau terdapat penawaran upah yang lebih tinggi di perusahaan lain. Triyanto (2009) kemauan untuk mengundurkan diri merupakan gagasan dari pegawai, dimana harapan yang diinginkan karyawan berbeda dari keinginan organisasi.

*Turnover intention* memiliki dampak buruk untuk organisasi, sebab hal ini dapat menciptakan terjadinya ketidakseimbangan tenaga kerja, berkurangnya produktivitas pegawai dan memiliki dampak pada peningkatan anggaran SDM (Syahronica, 2015). Seperti yang dikatakan oleh Triyanto (2009) perusahaan memerlukan biaya-biaya pengembangan diri dan perekrutan pegawai baru bila perusahaan memiliki tingkat turnover yang tinggi, dampak lain dari tingginya *turnover* adalah tidak produktifnya sebuah perusahaan. Berdasarkan beberapa kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa rendahnya OCB dapat berdampak buruk bagi kelangsungan organisasi.

Oleh sebab itu dibutuhkan OCB yang tinggi pada diri karyawan. Perusahaan mengharapkan karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi, sebab dengan demikian pegawai dapat menghadapi tantangan baik dari internal maupun dari eksternal yang muncul dari perubahan lingkungan perusahaan (Srimulyani, 2012). Menurut

Robbins dan Judge (2008), perusahaan yang mempunyai karyawan dengan OCB maka mempunyai performa yang maksimal dari perusahaan lain. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang unggul dan sukarela mengerjakan tugas diluar deskripsi pekerjaan, sehingga perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan serta dapat tercipta kinerja yang maksimal. Selain itu, OCB memiliki peran penting bagi aktivitas perusahaan sebab perilaku OCB membuat produktivitas perusahaan menjadi meningkat, hemat SDM milik perusahaan serta mempermudah koordinasi projek kelompok secara efisien (Organ dkk, 2006). Maka dari itu, perusahaan membutuhkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada pegawai karena pegawai berperan penting dalam meningkatkan serta memajukan perusahaan.

Organ (1988) mendefinisikan kinerja peran ekstra menjadi tingkah laku pegawai yang *flexible*, tidak secara eksplisit dinilai oleh sistem penghargaan formal dari perusahaan, akan tetapi dapat menyumbangkan kontribusi terhadap keefektifan sebuah organisasi, diantaranya adalah perilaku menolong rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan di tempat kerja, ikut menjaga keamanan dan kebersihan dalam organisasi serta memiliki peran aktif dalam acara perusahaan. OCB merupakan tingkah laku yang dimiliki karyawan bersifat sukarela untuk membantu rekan dan dapat dipergunakan untuk menghindari bermacam-macam persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan (Rostiawati, 2020). *Organizational citizenship behavior* merupakan perbuatan sukarela tanpa mengharap penghargaan dari perusahaan yang dilakukan oleh individu (Diana, 2012).

Menurut Organ dkk (2006) OCB memiliki lima aspek utama, yaitu : 1. *Altruism*, merupakan tingkah laku pegawai dalam bentuk perilaku membantu rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan ataupun permasalahan pribadi 2. *Conscientiousness*, merupakan tingkah laku kesungguhan yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana karyawan menunjukkan perilaku bekerja melebihi *job desc* yang telah ditentukan perusahaan; 3. *Sportsmanship*, merupakan tingkah laku pegawai yang

mencerminkan kesanggupan untuk melakukan toleransi terhadap situasi yang kurang menguntungkan dengan tanpa mengeluh; 4. *Courtesy*, merupakan tingkah laku karyawan yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku menjaga ikatan antar rekan kerja bertujuan untuk menghindari masalah interpersonal; 5. *Civic Virtue*, merupakan tingkah laku pegawai dalam menampakkan rasa peduli serta sikap keikutsertaan terhadap kemajuan serta keberhasilan organisasi.

OCB merupakan perilaku positif yang sebaiknya berkembang di lingkungan organisasi. OCB diwujudkan dalam bentuk kemauan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi di luar persyaratan formal perusahaan. Oleh karena itu, studi mengenai faktor-faktor yang mungkin mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior* sangat penting untuk diteliti (Sambung, 2012). Sangat menarik untuk mengkaji fenomena tentang OCB, karena definisi dari OCB bukan hanya sekedar sebuah komitmen organisasi. Karena OCB memiliki kontribusi pada kinerja perusahaan, yaitu menjadikan perusahaan sebagai area yang menarik untuk berkolaborasi bersama rekan kerja. Hal tersebut terjadi sebab dari setiap pegawai memperlakukan rekan-rekan kerjanya dengan santun dan perhatian. Fakta yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (Ticoala, 2013) membuktikan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan dengan OCB yang tinggi maka berkinerja lebih tinggi daripada perusahaan lain.

Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan kajian yang menyeluruh untuk menggambarkan faktor yang dapat mempengaruhi OCB, diantaranya: 1. Disposisi dan motif individu. Disposisi individu meliputi *locus of control*, *negative affectivity*, *positive affectivity*, *agreeableness* dan *conscientiousness*. Dalam penentuan tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, disposisi dan motif individu memberikan peranan penting. Selain itu, karyawan juga memiliki dorongan berupa motivasi baik ekstrinsik maupun intrinsik untuk menunjukkan perilaku OCB; 2. Kohesivitas kelompok. Kohesivitas kelompok memiliki peran dalam

menampakkan perilaku OCB yang bertujuan untuk menjalin hubungan antar karyawan menjadi kuat dan efektif; 3. Sikap Karyawan. OCB ditunjukkan dengan adanya perilaku positif karyawan terhadap pekerjaannya serta perusahaan, yang meliputi: kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi; 4. Kepemimpinan transformasional. Karyawan kemungkinan besar akan terjun dalam *organizational citizenship behavior* adalah jika dimana manajer menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti memberikan contoh perilaku yang baik, menjadi panutan, memberikan dorongan pada bawahan dan mengkomunikasikan ekspektasi kerja yang lebih tinggi; 5. Keadilan organisasi. Ini merefleksikan tentang sejauh mana karyawan memiliki perasaan diperlakukan adil oleh perusahaan. Setiap komponen keadilan organisasi memberikan sumbangan yang penting dalam pembentukan OCB karyawan.

Berdasarkan dari beberapa faktor OCB, peneliti memilih disposisi individu khususnya *locus of control* (kendali diri) khususnya lagi kendali diri internal dalam penelitian ini. Alasan pemilihan kendali diri internal ini sebagai variabel independen karena berdasarkan penelitian Khairunniswah (2015) menunjukkan pengaruh kendali diri internal terhadap OCB. Selanjutnya, penelitian Sari dan Nurtjahjanti (2015) juga menunjukkan adanya pengaruh kendali diri internal terhadap OCB. Disusul hasil penelitian Fauzy dan Luterlean (2020) menunjukkan bahwa kendali diri internal memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB para pegawai. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Khoeri (2021) juga mengatakan bahwa kendali diri internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada perangkat desa di Kecamatan Ayah, Kabupaten Kebumen.

Menurut Sarafino & Smith (2011) kendali diri internal merupakan keyakinan individu mengenai keberhasilan dan kegagalan dalam kehidupannya bergantung pada dirinya. Seseorang yang memiliki kendali diri internal akan menunjukkan sikap yakin bahwa capaian dan perbuatan diri dipengaruhi oleh aspek dari dalam dirinya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) kendali diri internal adalah salah satu variabel kepribadian, memiliki pengertian bentuk

keyakinan individu terhadap kemampuan dalam melakukan kontrol terhadap nasib sendiri. Lefcourt (2013) memandang kendali diri internal sebagai keyakinan individu mengenai kejadian-kejadian yang memiliki pengaruh dalam hidupnya merupakan dampak dari tingkah lakunya sendiri sehingga dapat dikontrol. Menurut Sarafino (Sarafino & Smith, 2011) kendali diri internal terdiri atas empat aspek yaitu kontrol, ekspektasi, mandiri dan bertanggung jawab.

Karyawan dengan kendali diri internal akan memiliki kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaannya karena pada umumnya karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang maksimal sehingga mendapat penghargaan yang lebih maksimal pula. Kreitner dan Kinicki (2005) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kendali diri internal memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, menampilkan performa kerja yang lebih tinggi pula pada pekerjaan yang bersangkutan dengan memecahkan permasalahan dan cenderung tidak khawatir jika dibandingkan karyawan dengan kendali diri eksternal. Karyawan dengan kendali diri internal berusaha dengan kuat untuk menangani pekerjaannya sehingga memiliki kinerja yang lebih baik (Furnham dalam Sari & Nurtjahjanti, 2015). Penelitian sebelumnya oleh Sari & Nurtjahjanti tahun 2015 yang berjudul “hubungan antara kendali diri internal dengan OCB pada karyawan” menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti ingin mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini apakah ada hubungan antara kendali diri internal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan?



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

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kendali diri internal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat teoritis**

Manfaat teoritis penelitian, secara garis besar penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting terhadap bidang ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kendali diri internal.

#### **b. Manfaat Praktis**

##### 1) Bagi subjek penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi yang akurat mengenai hubungan antara kendali diri internal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan.

##### 2) Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam penelitian selanjutnya yang akan dilakukan, serta dapat membantu peneliti selanjutnya dalam rangka penelitian-penelitian yang dilakukan kemudian hari.