

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

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

Globalisasi telah memicu peningkatan kesadaran secara global di semua sektor kehidupan masyarakat dunia yang wujudnya dalam bentuk pergeseran cara berpikir dan bertindak sehingga mempengaruhi semua dinamika sektor dan perilaku kehidupan masyarakat. Kompetisi antar organisasi berlangsung dengan sangat ketat pada masa sekarang ini, persoalan kinerja menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan (Rohman, 2012).

Kompetisi antar organisasi tersebut juga berlaku pada organisasi pelayanan publik. Hal ini menuntut organisasi pelayanan publik agar mampu menyediakan pelayanan publik bermutu tinggi sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan masyarakat bangsa, yang saat ini kemudian menjadi tema sentral paradigma baru dari pelayanan publik (Rohman, 2012). Pelayanan publik yang bermutu hanya dapat diberikan oleh sumber daya handal dan mumpuni dalam memberikan layanan masyarakat yang optimal, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi khususnya organisasi pemerintahan. Hal ini dikarenakan manusia memiliki talenta, kemampuan, skill, dan motivasi yang akan menuntun pada berbagai macam perilaku dan hasil kerja (Saepung, dalam Sandjaja & Handoyo, 2012). Seperti

yang diungkapkan Lupiyoadi (dalam Leoni, 2010) ditengah-tengah pesatnya teknologi, ternyata peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi tidak dapat diabaikan, ibarat pepatah sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang tak lekang oleh panas, dan tak lapuk oleh hujan.

Usaha perubahan organisasi akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan tidak menghasilkan peningkatan apapun (Novliadi, 2007). Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi tergantung pada adanya orang yang tepat dalam organisasi. Sasaran organisasi dan strategi-strategi untuk mencapai sasaran hanya masuk akal jika tersedia orang dengan bakat, keterampilan, dan keinginan yang tepat untuk melaksanakan strategi-strategi tersebut (Fajar & Heru, 2010). Masalah sumber daya manusia mencakup seluruh keputusan-keputusan manajemen yang meliputi strategi, kiat dan tindakan serta penerapan dari keputusan-keputusan yang secara langsung akan mempengaruhi SDM yang bekerja dalam organisasi tersebut, hal ini akan mempengaruhi efektivitas individu dan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi (Nurhayati, 2005).

Efektivitas pegawai berkaitan apakah anggota hanya melaksanakan tugas sesuai dengan perannya atau melaksanakan tugas melebihi peran yang seharusnya atau biasa disebut dengan "*extra role*". Semakin banyak individu yang melaksanakan *extra role behavior* maka efektivitas organisasi juga semakin baik. *Extra role behavior* ini timbul karena adanya perasaan "*citizenship*" terhadap organisasi yang

mendorong individu melakukan tindakan diluar komitmen formalnya terhadap orang lain, sehingga pada akhirnya perilaku *citizenship* ini sangat penting bagi organisasi (Nurhayati, 2005). Perilaku individu diluar komitmen formal terhadap organisasi inilah yang kemudian diistilahkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang untuk selanjutnya dalam penelitian ini disebut OCB.

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi tertentu semestinya mampu secara berkesinambungan memberikan kontribusi terhadap organisasi tempatnya bekerja, meningkatkan daya saing dan mampu meningkatkan kesadaran dan motivasi terhadap produktivitas dan mampu menunjukkan kinerja maksimal dalam organisasi. Prihatsanti dan Dewi (2010) menyatakan kunci keberhasilan organisasi adalah bagaimana anggota organisasi dapat memberikan kontribusi atau sumbangan positif pada pelaksanaan dan implementasi tugas-tugas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi membutuhkan karyawan yang mampu memberikan kinerja yang melebihi harapan atau berperilaku OCB dalam organisasi (Robbins & Judge, 2008). Hal ini dikarenakan organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB tinggi dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, membantu meningkatkan produktivitas manajerial, membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif sehingga organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB tinggi mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal (Podsakoff *et al.* 2000).

OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif

(Robbins & Judge, 2008). OCB merupakan perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau eksplisit berkaitan dengan sistem *reward*, dan memberikan kontribusi pada keefektifan dan keefesienan organisasi (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006; Luthans, 2006). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.* 2000). Perilaku positif ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari yang dituntut secara formal oleh organisasi (Srimulyani, 2012). Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) menyatakan dimensi OCB yaitu *helping, sportmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, self-development*. 7 dimensi tersebut secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Pelayanan publik di kecamatan masih belum maksimal, hal ini ditunjukkan beberapa kasus yang terjadi di kecamatan R, seperti yang ditemukan pada saat inspeksi mendadak (sidak) dikecamatan R pada hari pertama puasa ditemukan karyawan menandatangani presensi untuk hari esok, ada enam orang yang pulang sebelum waktunya, satu orang yang membolos, dan dua orang yang meminta izin karena sakit. Selain itu sistem presensi pegawai pemerintahan seperti di kelurahan sudah terlalu ketinggalan zaman dan mudah dimanipulasi ditambah lagi kurangnya keteladanan dari camat (*Kompas* 19/06/2015). Menurut Kepala Sub-bagian

Kepegawaian Kecamatan R keteledoran pengisian presensi disebabkan pegawai tidak memperhatikan dan hanya mengikuti tandatangan Camat (*Kompas* 19/06/2015).

Presensi yang masih ketinggalan zaman menunjukkan bahwa kurangnya kreativitas pegawai untuk mengikuti perkembangan terbaru demi organisasi yang menunjukkan *individual initiative* dan *self-development* pegawai kecamatan R, karyawan yang melakukan presensi melebihi kehadiran akan berdampak pada citra organisasi menunjukkan kurangnya *Organizational loyalty*, karyawan yang pulang terlebih dahulu dan membolos menunjukkan rendahnya *Organizational Compliance*, karyawan pulang lebih cepat ada indikasi karena hari pertama puasa yang butuh adaptasi terhadap aktivitas pegawai hal ini menunjukkan kurangnya *Sportsmanship* untuk mentolerir hal-hal yang tidak menyenangkan ditempat kerja, selain itu perilaku membolos dan pulang sebelum waktunya juga mengindikasikan *Civic Virtue* yang rendah karena karyawan tidak berkomitmen melakukan kinerja sesuai deskripsi pekerjaan dan aktivitas organisasi.

Pegawai kecamatan yang menjadi subjek penelitian ini merupakan orang-orang yang menangani pemerintahan (administrasi) di lingkup kecamatan. Sebagai pengayom masyarakat pegawai kecamatan diharapkan mampu bekerja sesuai dengan target yang hendak dicapai. Peran ini menuntut aparat pegawai harus bekerja secara maksimal untuk memberikan layanan publik yang optimal (Paramitha, Domai & Suwondo, 2013).

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada 2 orang pengurus kecamatan (X) pada tanggal 15 Desember 2014 dalam wawancara narasumber mengaku hanya

mengikuti perintah atasan dalam melaksanakan pekerjaan selain itu kompensasi yang diberikan organisasi menurut narasumber masih sangat kurang hal ini berbeda dengan profesi lain yang bobot pekerjaan yang dinilai lebih rendah. Pegawai juga enggan mengikuti program pengembangan diri seperti pelatihan karena merasa pada saat pelatihan narasumber sudah menyediakan waktu dan pikiran akan tetapi harus membayar juga untuk pelatihan yang menunjang pekerjaan. Wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada saat jam kerja yang menunjukkan bahwa pegawai pada 6-8 Mei 2015 menunjukkan bahwa karyawan hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, karyawan datang terlambat saat upacara pagi dan pada saat bekerja sehingga masyarakat yang membutuhkan pelayanan harus menunggu hingga petugas siap melaksanakan tugas.

Uraian di atas menunjukkan OCB karyawan kecamatan X rendah, berdasarkan dimensi OCB yang diuraikan oleh Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) peneliti menemukan fakta di lapangan menunjukkan bahwa karyawan yang hanya mengerjakan tugas pokoknya saja dan mengobrol disaat rekan kerja sedang sibuk bekerja menunjukkan subjek kurang memiliki perilaku *helping*, perilaku kerja yang hanya mengikuti perintah atasan dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan kurangnya *individual initiative* untuk memberikan ide pada organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien, kurangnya *organizational loyalty* ditunjukkan dengan karyawan yang datang terlambat dan tidak disiplin, keluhan karyawan mengenai gaji yang diterima dan membandingkan dengan pekerjaan lain adalah bentuk *sportmanship* yang rendah, karyawan yang enggan secara pribadi dan sukarela

mengembangkan diri untuk kepentingan pekerjaan menunjukkan kurangnya *self-development* pada pegawai tersebut.

Karyawan menampilkan perilaku dalam organisasi biasanya didasari oleh banyak faktor tergantung dengan tujuan yang ingin diraihinya dalam organisasi tersebut. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi karyawan memunculkan perilaku OCB antara lain persepsi terhadap dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan bawahan, masa kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, jenis kelamin, kepribadian dan suasana hati/mood, keadilan prosedural, pertukaran sosial, budaya dan iklim organisasi (Adiati, 2007).

Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) berpendapat bahwa karakteristik kelompok berpengaruh terhadap munculnya OCB dalam organisasi, salah satu karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi munculnya OCB adalah kelompok atau tim yang kohesif. Levi (dalam Yuniasanti, 2010) mendefinisikan kohesivitas sebagai peningkatan komitmen dan keterikatan individu untuk bergabung dalam kelompok. Keterikatan tersebut ditunjukkan individu melalui proses dinamis yang merefleksikan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerjasama mencapai tujuan (Carron, 2002).

OCB dapat berkembang di dalam tim yang kohesif dikarenakan sebuah tim kerja memiliki tujuan yang jelas, perencanaan strategis yang baik dan konsisten dengan misi organisasi dapat menjadi penyelaras dalam lingkungan kerja (Mickan & Rodger, 2000). Bachroni (2011) menegaskan tim yang kohesif dapat berfungsi secara efektif jika anggota tim tersebut menjadi bersatu, merasakan adanya kebersamaan,

dapat menggeneralisasikan perasaan antar anggota, atau memiliki suasana emosional yang positif.

Perilaku OCB muncul dalam tim yang kompak, hal ini dikarenakan kelompok yang kohesif cenderung lebih bersedia untuk saling membantu ketika kebutuhan muncul. Sikap itu akan muncul dalam reaksi positif seperti perilaku menolong rekan kerja, membela citra organisasi pada pihak eksternal, dan mendukung program demi kebaikan organisasi, maka penting bagi organisasi untuk menciptakan kekompakan pada anggota organisasi karena hubungan karyawan yang kohesif akan menciptakan interaksi yang baik antar karyawan dan akan berefek pada OCB dalam organisasi (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Kohesivitas tim akan meningkatkan efektivitas tim dan mendorong karyawan memunculkan perilaku OCB, oleh karena itu organisasi perlu membangun tim yang kohesif, salah satu cara membangun kohesivitas tim adalah melalui pelatihan.

Pelatihan kohesivitas tim merupakan prosedur yang disusun secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan keterampilan dan perilaku anggota tim agar lebih berkomitmen dan lebih lekat satu sama lain yang diharapkan dapat menumbuhkan kecenderungan anggota tim secara bersama-sama untuk tetap bersatu dalam bekerjasama mencapai tujuan sebagai hasil dari proses belajar dengan mengalami secara langsung (Carron, 2002; Munandar, 2012). Pelatihan kohesivitas tim dalam hal ini usaha pemberian keterampilan karyawan untuk bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi. Pelatihan ini dilakukan dengan memberikan kegiatan untuk meningkatkan kohesivitas pekerja dalam menjalankan tugas (Afiatin, Sonjaya &



Pertiwi, 2013). Penguatan dimensi kohesivitas tim yaitu kohesivitas tugas dan kohesivitas sosial pada karyawan diharapkan menciptakan tim yang kompak dan padu dalam organisasi (Carless & De Paola, 2000).

Dinamika kerja pada organisasi-organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*team work*), dan hal ini juga telah berlaku di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya syarat-syarat lowongan pekerjaan yang salah satunya menyebutkan adanya kompetensi untuk dapat bekerjasama dalam sebuah tim (Novliadi, 2007). Hofstede (dalam Purba & Seniati, 2004) menyatakan Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi dimana kepentingan kelompok berada di atas kepentingan individu, sehingga dikatakan sistem tim kerja seharusnya berkembang dengan baik di Indonesia.

OCB dapat ditingkatkan dengan membangun kekompakan tim dalam organisasi tim yang memiliki kohevititas tinggi akan menunjukkan OCB yang lebih tinggi dibanding tim yang tidak kohesif (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Perilaku ini muncul karena adanya perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan bahwa sesama anggota organisasi memiliki hubungan yang baik dalam organisasi akan bersikap positif pada organisasi dan sikap itu akan mendorong karyawan untuk memiliki perilaku kewarganegaraan yang baik, seperti membuat pernyataan-pernyataan yang membantu pengembangan kelompok kerja dan organisasi, membantu anggota lain dalam tim, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan

pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu (Robbins & Judge, 2008).

Pelatihan kohesivitas tim ini menggunakan model *experiential learning*, model ini adalah model pembelajaran yang dilakukan melalui refleksi dan juga melalui proses pembuatan makna dari pengalaman langsung (Kolb dalam Widyana, 2011). Lebih lanjut Widyana (2011) menyimpulkan *experiential learning* sebagai suatu bentuk kesadaran yang tidak disengaja (*unconscious awareness*). Kesadaran yang tidak disengaja yang dimaksudkan dalam hal ini adalah fasilitator memberikan pengalaman yang kemudian mampu dimaknai oleh peserta dan diharapkan mampu menggunakan hasil dari proses tersebut dalam situasi kerja (Silberman, 2015). Metode ini akan bermakna tatkala pembelajar berperan serta dalam melakukan kegiatan hingga mampu memandang kritis kegiatan tersebut yang kemudian subjek mendapatkan pemahaman serta menuangkannya dalam bentuk lisan atau tulisan sesuai dengan tujuan pembelajaran. *Experiential learning* menggunakan pengalaman sebagai katalisator untuk menolong pembelajar mengembangkan kapasitas dan kemampuannya dalam proses pembelajaran. Model ini berisi 3 aspek penting yang akan dituangkan dalam pelaksanaan pelatihan, ketiga aspek tersebut adalah pengetahuan, aktivitas, dan refleksi.

Anggota tim yang kohesif memiliki ketertarikan yang kuat terhadap anggota lain sehingga cenderung menilai positif anggota timnya, memiliki identitas grup yang lebih kuat dan lebih loyal pada anggota tim hal ini membuat karyawan menolong

rekan kerja yang merupakan salah satu bentuk OCB dalam organisasi. Berdasarkan landasan di atas peneliti mengajukan rumusan permasalahan apakah pelatihan kohesivitas tim efektif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan kecamatan X?

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

### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pelatihan kohesivitas tim terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan kecamatan X.

### 2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat secara teoritis adalah memberikan kontribusi berupa sumbangan teori yang berguna bagi pengembangan psikologi industri dan organisasi.
- b. Manfaat praktisnya adalah apabila penelitian ini terbukti maka dapat memberikan masukan kepada organisasi, pekerja/karyawan tentang pentingnya meningkatkan kohesivitas tim melalui pelatihan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dalam organisasi.