

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan sumber daya yang sangat penting. Dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, SDM (karyawan) dianggap sebagai kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik (Yuniarsih dan Suwatno, 2016, hlm. 1). Penting bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas SDM melalui perilaku karyawan, dimana perilaku yang dituntut oleh organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* (Fitriastuti dalam Utami & Palupiningdyah, 2016). Perilaku *extra role* ini yaitu perilaku dimana karyawan melakukan pekerjaan yang secara formal namun bukan syarat dari pekerjaannya (Utami & Palupiningdyah, 2016). Perilaku *extra-role* ini dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi atau OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Melalui penerapan perilaku kewargaan organisasi, produktivitas SDM dapat meningkat (Meilina, 2016) dan selanjutnya dapat berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Deckop dkk., 1999).

Konsep perilaku kewargaan organisasi pertama kali dikemukakan oleh Bateman dan Organ (1983) dalam literatur perilaku organisasi dan manajemen (Basu dkk., 2017) dan kini hadirnya telah menjadi salah satu variabel yang paling diteliti dalam literatur perilaku organisasi (Gyekye & Haybatollahi, 2015). Menurut Organ (1998) perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku yang berakar pada kemauan dan keinginan individu dan tidak secara langsung diapresiasi melalui sistem penghargaan formal organisasi (Ebrahimpour dkk., 2011a).

Banyak penelitian yang mengemukakan bahwa praktik SDM erat kaitannya dengan perilaku kewargaan organisasi (Zellars & Tepper, 2015; Harvey dkk., 2018), selain itu penelitian terkait perilaku kewargaan organisasi kini tidak hanya terbatas pada bidang perilaku organisasi saja akan tetapi meluas ke berbagai disiplin ilmu yang berbeda seperti MSDM, pemasaran, administrasi rumah sakit

dan kesehatan, psikologi masyarakat, industri dan hukum tenaga kerja, manajemen strategis, manajemen internasional, psikologi militer, ekonomi, dan kepemimpinan (Podsakoff dkk., 2000). Penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi pun telah dilakukan di sektor minyak dan gas (Memon dkk., 2017), IT (Han dkk., 2018), pendidikan (Paramasivam, 2015), perbankan (Meilina, 2016), Pengembangan Pariwisata (Simarmata dkk., 2018), industri farmasi (Anggiani, 2017) serta di sektor publik (Darto, 2014).

Produktivitas tinggi perusahaan dapat dicapai dengan terciptanya produktivitas karyawan yang tinggi pula, karena bagaimanapun karyawan adalah salah satu komponen terpenting yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan. (Senen dkk., 2017). Menurut Podsakoff dkk. (dalam Kusumajati, 2014) perilaku kewargaan organisasi memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas karyawan. Hal ini karena perusahaan dengan tingkat perilaku kewargaan organisasi yang tinggi mampu membuat karyawan memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi (Imam Gunawan, 2015). Produktivitas organisasi dapat tercapai dengan tidak perlu lagi menghawatirkan hubungan antar karyawannya, karena dengan adanya perilaku kewargaan organisasi ini, interaksi sosial anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Borman & Motowidlo, 1993; Imam Gunawan, 2015).

Hasil penelitian menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi di Indonesia masih rendah, hal ini dapat ditinjau masih terjadinya fenomena “kutu loncat” (Nida & Nicholas, 2014; Bangun et al., 2017). Istilah “kutu loncat” atau *grasshopper* diartikan sebagai pekerja yang senang berpindah-pindah pekerjaan. Individu yang memiliki kebiasaan berganti-ganti pekerjaan akan terkesan tidak loyal, tidak kompeten dan mengganggu perkembangan organisasi (Yuliawan & Himam, 2004; Bangun et al., 2017).

PUSAIR (Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air) sebagai salah satu badan penelitian dan pengembangan yang bergerak di bawah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, mempunyai tugas untuk

melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang sumber daya air. PUSAIR dalam menjalankan tugas dan fungsinya mempunyai empat bagian kerja dan delapan balai kerja. Empat bidang kerja yang ada yaitu Bidang keuangan dan umum, Bidang Program dan Evaluasi, Bidang Sumber Daya Kelitbangan, Bidang Standardisasi dan Kerjasama, serta Balai HITA, Balai BHGK dan Balai LK berada di Kota Bandung. Sedangkan unit kerja/balai lainnya berada di Surakarta, Yogyakarta, Bekasi, Ciparay dan Banjarmasin. Masing-masing unit kerja terdiri dari karyawan PNS dan Non PNS. PUSAIR meyakini bahwa keberhasilan perusahaan adalah berkat adanya kerjasama dari seluruh tingkatan karyawan yang bahu membahu dengan pimpinan mengimplementasikan strategi dan kebijakan perusahaan dengan baik dan tepat. PUSAIR selalu berupaya untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan seluruh karyawannya.

Namun pada kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara pencapaian tujuan organisasi dengan fenomena “kutu loncat” pada karyawan PUSAIR dalam Empat Tahun terakhir yang ditunjukkan dengan masih fluktuatifnya jumlah karyawan PUSAIR Kota Bandung.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Non PNS PUSAIR Kota Bandung

Unit Kerja	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Bidang keuangan dan umum	28	24	28	27
Bidang Program dan Evaluasi	9	8	11	7
Bidang Sumber Daya Kelitbangan	5	5	5	5
Bidang Standardisasi dan Kerjasama	4	4	6	4
Balai HITA	26	25	35	25
Balai BHGK	25	23	22	24
Balai LK	22	20	24	22
Jumlah	119	109	131	115

Sumber: Rekap Pegawai PNS dan Non PNS per Tahun PUSAIR (data diolah)

Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa dalam empat tahun terakhir jumlah karyawan Non PNS PUSAIR Kota Bandung terus mengalami fluktuasi, yaitu pada Tahun 2015 ke 2016 dan Tahun 2017 ke 2018 mengalami penurunan, sedangkan pada tahun 2016 ke 2017 mengalami peningkatan. Penurunan jumlah karyawan yang paling signifikan terjadi pada tahun 2018 yaitu menurun sebanyak 16 orang dengan persentase penurunan sebesar 12,21%. Penurunan jumlah karyawan ini disebabkan oleh karyawan keluar dengan cara mengundurkan diri/*resign* dan ada juga karena alasan lainnya. Penurunan jumlah karyawan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan serta tingkat Perilaku Kewargaan Organisasi yang masih belum optimal.

Fenomena selanjutnya yang mengindikasikan bahwa tingkat perilaku kewargaan organisasi PUSAIR belum optimal adalah masih lemahnya satu dimensi perilaku kewargaan organisasi yaitu kehati-hatian (*conscientiousness*), yang merupakan satu pola untuk terus maju melampaui tingkat minimal yang ditentukan seperti dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, menjaga sumberdaya dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pemeliharaan internal (Brahmasari, 2009). Hal ini terlihat dari data jumlah kemangkiran jam kerja dan tingkat absensi karyawan.

Tabel 1.2
Presentase Kemangkiran Jam Kerja Karyawan Non PNS PUSAIR
Tahun 2015 - 2018

Tahun	Jam Kerja Efektif (Jam)	Jumlah Kemangkiran Jam Kerja/ Tahun (Jam)	Rata-rata Absen Jam Kerja/ Tahun (%)
2015	1200	272	22.66
2016	1200	339	28.25
2017	1200	360	30.00
2018	1200	385	32.08

Sumber : Rekap Disiplin Ketidakhadiran Karyawan PUSAIR per semester (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, jumlah kemangkiran jam kerja karyawan non PNS PUSAIR dalam kurun waktu empat Tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Jumlah kemangkiran ini dibandingkan dengan jumlah jam kerja efektif dalam satu tahun. Adapun jumlah kemangkiran kerja tertinggi terjadi pada Tahun 2018 yaitu mencapai 32,08%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat OCB pada dimensi kehati-hatian pada karyawan non PNS PUSAIR masih cukup rendah bahkan menurun setiap tahunnya.

Tabel 1.3
Persentase Absensi Karyawan Non PNS PUSAIR Kota Bandung
Tahun 2015 - 2018

No	Tahun	Aktual kehadiran / tahun (%)	Ketidakhadiran Dengan Alasan / tahun (%)	Ketidakhadiran Tanpa Alasan/ tahun (%)	Jumlah ketidakhadiran (%)
1	2015	100	7	14	21
2	2016	100	11	17	28
3	2017	100	12	17	29
4	2018	100	8	23	31

Sumber : Rekap Disiplin Ketidakhadiran Karyawan PUSAIR per semester (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, tingginya tingkat absensi karyawan PUSAIR dalam kurun waktu empat Tahun terakhir, juga mengindikasikan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi pada perusahaan belum optimal. Terlihat dalam empat Tahun terakhir karyawan yang absen/ tidak hadir tanpa alasan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Adapun jumlah ketidakhadiran tertinggi yaitu pada Tahun 2018 mencapai persentase sebesar 31% yang terdiri dari ketidakhadiran dengan alasan sebesar 8% dan tanpa alasan sebesar 23%.

Dampak dari kesenjangan persentase jam kerja karyawan yang harus dipenuhi dan tingginya persentase absensi karyawan memiliki pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup organisasi (Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah, & Bager, 2011b). George (dalam Kelana, 2009) menyatakan pentingnya perilaku

Kewargaan Organisasi bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja (Kusumajati, 2014).

Grand Theory yang digunakan untuk mengatasi permasalahan perilaku kewargaan organisasi ini adalah teori perilaku organisasi dari Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, dikarenakan perilaku kewargaan merupakan salah satu *output* atau hasil yang diharapkan dalam perilaku organisasi (Robbins & Judge 2015, hlm. 18).

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas bahwa tingkat penurunan jumlah karyawan non PNS cukup tinggi, serta tingkat tanggung jawab karyawan non PNS PUSAIR Kota Bandung terhadap pekerjaan masih rendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kewargaan organisasi pada perusahaan tersebut masih rendah. Perilaku kewargaan organisasi merupakan perilaku karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu jika permasalahan tentang perilaku kewargaan organisasi ini terus dibiarkan maka akan berdampak pada efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Sumiyarsih dkk., 2012). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi yaitu, karakteristik individu karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, perilaku kepemimpinan dan faktor lingkungan (Ebrahimpour et al., 2011a), kepuasan, kebutuhan, hubungan kepercayaan antara karyawan dan pengusaha, komitmen organisasi dan perlakuan yang adil (Sawalha dkk., 2018). Adapun pendapat dari (Han et al., 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi yaitu komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepercayaan dan kepuasan serta karakteristik pekerjaan.

Secara umum, faktor yang berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dikelompokkan menjadi empat kategori besar diantaranya karakteristik pekerjaan (feedback, rutinitas, dan lain-lain), karakteristik organisasional (formalisasi, persepsi dukungan organisasi, keterlibatan kerja dan lain-lain), kepemimpinan (kepemimpinan transformasional, harapan kinerja tinggi, dan lain-lain) dan karakteristik individu (komitmen, kepuasan kerja, consciousness, dan lain-lain) (Dewett & Denisi, 2007; Podsakoff, dkk., 2000; dalam Rahmi & Riyono, 2016).

Karakteristik pekerjaan dapat ditawarkan sebagai salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan perilaku kewargaan organisasi. Menurut Farh dkk. (2007) dikatakan bahwa “karakteristik tugas/pekerjaan secara independen menentukan kecenderungan terhadap bentuk altruistik (mementingkan kepentingan orang lain) yang merupakan salah satu dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi”. Karyawan yang memiliki karakteristik pekerjaan yang kaya (seperti otonomi, variasi, identitas, signifikansi, serta umpan balik) akan mengalami suatu perasaan keberartian yang berkaitan dengan pemenuhan pribadi dan motivasi (Kahn, 1990; Rahmi & Riyono, 2016), yang selanjutnya akan mendorong karyawan untuk menampilkan PKO. Secara sederhana dipahami bahwa ketika karyawan diberikan otonomi dalam pekerjaannya, mereka akan mengembangkan pemahaman bahwa mereka dihargai (respect) dan diberi kepercayaan (trust). Kondisi ini selanjutnya mendorong karyawan memperlihatkan kepedulian mereka terhadap kemajuan perusahaan dengan sukarela menyelesaikan kewajibannya meskipun sudah melewati jam kerja (Rahmi & Riyono, 2016).

Adapun berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kelitbangan PUSAIR Kota Bandung, diketahui bahwa pada dasarnya setiap pekerja telah mempunyai deskripsi kerja (*job description*) yang meliputi identitas pekerjaan, uraian tugas, perangkat kerja, bahan kerja, hasil kerja serta fungsi jabatan. Semua hal tersebut tercantum dalam Analisa Jabatan (ANJAB) yang disusun oleh Bidang Sumber Daya dan Kelitbangan. Namun lain halnya dengan otonomi yang diberikan kepada para pekerja, terutama yang bekerja dibagian *staff* (Non PNS), otonomi para pekerja dibagian ini cenderung dibatasi oleh atasan dibagiannya,

sehingga para pekerja belum bisa sepenuhnya leluasa dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini menunjukkan beberapa karyawan belum memiliki otonomi atas pekerjaannya sendiri dan mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan yang ada di PUSAIR Kota Bandung belum terbentuk secara menyeluruh.

Keterlibatan kerja dapat dijadikan solusi yang kedua dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rurkkhum & Bartlett, 2012) serta (Babcock-roberson & Strickland, 2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (PKO). Perusahaan yang memiliki unsur keterlibatan kerja tinggi, mampu membuat karyawan merasakan minat yang tulus dari suatu organisasi dalam hal kesejahteraan dan peluang pengembangannya, karyawan cenderung membalasnya dengan secara sukarela berpartisipasi dalam kegiatan tidak wajib yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi. Keterlibatan kerja ditemukan sebagai kontributor penting dari komponen kesadaran tentang PKO, hal ini karena pentingnya keterlibatan kerja dalam mengarahkan perilaku di luar persyaratan peran minimum, yang diinginkan sebagian besar organisasi dari karyawan mereka (Wright dan Sablynski 2008; Rurkkhum & Bartlett, 2012). Dengan kata lain keterlibatan kerja dapat membentuk perilaku ekstra yang dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi pada karyawan (K. Swagaretha dkk., 2016). Level tinggi dari keterlibatan kerja berhubungan positif dengan sikap kewargaan organisasi (Robbins & Judge, 2015, hlm. 46).

Dari hasil wawancara dengan karyawan PUSAIR, diketahui bahwa mereka senantiasa bekerjasama dan terlibat dalam kegiatan organisasi seperti jika ada kegiatan seminar yang diadakan oleh PUSAIR. Namun karyawan masih belum memiliki keinginan yang lebih untuk secara sukarela mengikuti kegiatan-kegiatan diluar pekerjaan, karyawan mengakui bahwa mereka masih menganggap pekerjaan hanya sebagai tugas yang harus diselesaikan, hal ini mengindikasikan perasaan signifikansi dan kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan masih kurang. Selanjutnya hal ini berdampak pada perasaan pribadi karyawan ketika bekerja yang cenderung tidak melakukan pekerjaan dengan senang hati, dan cenderung merasa terpaksa.

Penerapan perilaku kewargaan organisasi dengan menggunakan karakteristik pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan (Rahmi & Riyono, 2016) dan karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mampu mengidentifikasi secara kuat dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2015, hlm.46).

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut, permasalahan yang penting untuk penulis teliti adalah terkait perilaku kewargaan organisasi dan judul dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Studi pada Karyawan Non PNS Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Kota Bandung)”**.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*Problem Statement*) sebagai berikut :

“Fenomena perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS PUSAIR Kota Bandung yang belum optimal, hal tersebut ditunjukkan dengan tingginya tingkat penurunan karyawan dan rendahnya tanggung jawab karyawan terhadap jam kerja yang seharusnya dipenuhi dan tingkat absensi karyawan yang masih tinggi. Jika hal tersebut terus dibiarkan maka akan berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja merupakan faktor yang dapat menjadi solusi dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.”

Berdasarkan pernyataan masalah diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat karakteristik pekerjaan karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat keterlibatan kerja karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?

4. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?
5. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?
6. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk sebagai berikut :

1. Memperoleh temuan mengenai tingkat karakteristik pekerjaan karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.
2. Memperoleh temuan mengenai tingkat keterlibatan kerja karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.
3. Memperoleh temuan mengenai tingkat perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.
4. Memperoleh temuan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.
5. Memperoleh temuan mengenai pengaruh keterlibatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.
6. Memperoleh temuan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan non PNS di PUSAIR Kota Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan baru yang berkaitan dengan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan Keterlibatan kerja serta pengaruhnya terhadap Perilaku kewargaan organisasi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi pustaka dalam bidang ilmu Manajemen.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini sangat berguna untuk memperoleh gambaran secara langsung mengenai bagaimana karakteristik pekerjaan dan Keterlibatan kerja mempengaruhi Perilaku kewargaan organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi atau sebagai bahan informasi bagi PUSAIR dalam meningkatkan produktivitas perusahaan melalui penguatan perilaku kewargaan organisasi, khususnya dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja.