

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan terbesar adalah bagaimana organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

SDM di Indonesia secara umum masih dinilai berkualitas rendah, tidak terkecuali juga yang bekerja di instansi pemerintah. Banyak kasus indisipliner yang terjadi sebagai bukti dari rendahnya kualitas kerja SDM di Indonesia, terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan antar organisasi yang sangat ketat (*hypercompetition*). Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini.

Ulrich (1998) mengemukakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yang berperan sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama

meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut memungkinkan kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun.

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang diinginkan karyawan. Kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya.

Manajemen organisasi yang profesional akan memperhatikan pengelolaan sumberdaya manusia yang merupakan asset penting yang sangat berharga untuk mewujudkan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance organization*.

Salah satu perilaku penting efektivitas organisasi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini seperti yang dikemukakan oleh Katz (1964:132) yang mengidentifikasi adanya tiga kategori perilaku yang penting

bagi efektivitas organisasi, yaitu: pertama individu harus masuk ke dalam dan tinggal dalam suatu organisasi, kedua mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu, dan ketiga mereka harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya. Kategori terakhir itulah yang sering disebut sebagai OCB.

Menurut Organ (1988) OCB merupakan perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktifitas dan keefektifan organisasi. Lebih lanjut Organ (1988) menerangkan bahwa OCB dapat memberikan sumbangan peningkatan sosial dalam ruang lingkup keseluruhan organisasi. Adanya individu yang memiliki OCB akan mempengaruhi individu-individu lain dalam organisasi untuk berperilaku prososial.

OCB sebagai perilaku, kemunculannya dalam diri karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor penentu. Smither (1998:398) menyatakan ada empat faktor penyebab OCB dapat terjadi yaitu ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang adil dari perusahaan, memiliki komitmen afektif yang tinggi, dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan atau supervisornya. Empat faktor penyebab tersebut akan mendorong karyawan senang untuk menunjukkan perilaku melebihi kewajiban kerja dan suka menolong rekan kerja juga organisasi.

Seseorang dengan OCB yang tinggi akan menunjukkan perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya. Hal serupa terjadi di berbagai lembaga di instansi pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat, salah satunya di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah (BAPUSIPDA) JABAR. Lembaga yang berhubungan langsung dengan masyarakat tersebut membutuhkan karyawan dengan OCB yang tinggi, sehingga karyawan bertindak melebihi tugas umum pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melampaui perkiraan.

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan OCB antara lain yang dilakukan Podsakoff et al. (1997:262) tentang hubungan OCB dengan kuantitas dan kualitas performa tim kerja pada 218 orang yang bekerja di 40 kru mesin sebuah pabrik kertas di Northeastern United States membuktikan bahwa OCB berdampak pada kuantitas dan kualitas *performance*. Hasilnya mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas. Perilaku menolong dan sikap sportif merupakan sebagian dari dimensi OCB yang tentunya diharapkan BAPUSIPDA JABAR pada setiap karyawannya.

Karyawan BAPUSIPDA JABAR yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan memberikan *input* yang positif bagi rekan kerjanya yang membuat pekerjaan itu cepat diselesaikan dengan baik. Perilaku menolong dan sikap sportif juga akan semakin mempercepat kesatuan karyawan sebagai tim kerja dalam menampilkan pelayanan yang sebaik mungkin bagi masyarakat.

BAPUSIPDA JABAR yang mengalami perubahan organisasi secara keseluruhan, yaitu adanya penggabungan antara Perpustakaan dan Kearsipan Daerah oleh karena itu pegawai lembaga ini adalah gabungan dari pegawai Perpustakaan dan Kearsipan Daerah. Hal tersebut berdasarkan Peraturan Daerah No. 22 tahun 2008 atas penggabungan Badan Perpustakaan Daerah dengan Badan Kearsipan, tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Propinsi Jawa Barat. Serta Peraturan Gubernur no 57 tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat. Maka hasilnya tidak hanya SDM saja yang berubah, namun struktur dan organisasinya pun berubah.

BAPUSIPDA JABAR sebagai suatu organisasi yang berisi tim baru harus dapat beradaptasi dan membangun kepercayaan antara masing-masing pegawai terhadap pekerjaannya. Organisasi berperan penting mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Organisasi dalam menjalankan tugas dan perannya dalam masyarakat bersifat dinamis karena selain dipengaruhi oleh kemajuan teknologi yang senantiasa berkembang, juga dipengaruhi pula oleh tuntutan masyarakat yang beragam. Perubahan di dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Perubahan ini mutlak diperlukan demi kemajuan organisasi dan sumber daya manusia yang menggerakkan roda organisasi tersebut. Perubahan dapat terjadi setiap saat, dan perubahan adalah suatu proses yang terdiri dari beragam aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain.

Hasil wawancara dengan beberapa pegawai BAPUSIPDA JABAR yang dilakukan secara non-sistematis oleh peneliti, terdapat pegawai yang menanggapi perubahan sebagai sesuatu yang lumrah dan sudah semestinya terjadi. Tetapi ada juga yang menghadapinya dengan perasaan was-was akan perubahan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2002:160) bahwa persepsi karyawan dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan, dalam persepsi terjadi perbedaan pada setiap karyawan mengenai apa yang dipersepsikan, meskipun yang dipersepsikan itu adalah objek yang sama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai BAPUSIPDA JABAR pada Mei 2010, diketahui bahwa setelah perubahan organisasi terjadi perombakan besar-besaran yang mencakup pengangkatan, penurunan dan mutasi dari kepala biro sampai staf. Hal tersebut dilakukan karena terjadi perubahan struktur organisasi sebagai salah satu sasaran dari perubahan organisasi. Potts & LaMarsh (Wibowo, 2006:93) mengemukakan salah satu aspek sasaran perubahan organisasi, yaitu perubahan dalam hal struktur. Struktur organisasi diartikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan dengan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan, atau variabel struktural yang serupa.

Menurut Greenberg & Baron (2003:587) perubahan organisasi bisa diartikan sebagai transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi, dan atau individu. Berdasarkan pengertian perubahan organisasi dari Greenberg & Baron berarti perubahan organisasi bisa dilakukan

terhadap struktur organisasi, teknologi, ataupun karyawan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wibowo (2005) bahwa yang dapat diubah dalam perubahan organisasi antara lain (1) struktur organisasi, (2) teknologi, (3) penataan fisik, (4) sumber daya manusia, (5) proses mekanisme kerja, dan (6) budaya. Perubahan bisa dilakukan terhadap satu atau lebih objek perubahan tetapi dampak yang diberikan oleh perubahan tersebut dapat mempengaruhi objek perubahan yang lain.

Perubahan organisasi yang terjadi dapat mengakibatkan adanya keluhan dari karyawan. Keluhan penempatan posisi dan harus bekerja dengan orang baru dalam satu tim tidak akan terhindarkan. BAPUSIPDA JABAR yang memiliki tugas menampilkan pelayanan yang sebaik mungkin pada masyarakat, harus memiliki tim yang dapat bekerja dengan saling tolong menolong dan sikap sportif yang akan memperkuat kesatuan karyawan sebagai tim.

Lasmahadi (2002) menyatakan bahwa dampak perubahan organisasi dapat berupa hilangnya sistem kerja sepanjang hidup (*long life employment*), tingginya pengangguran, berkurangnya keamanan kerja, berkurangnya keterampilan kerja yang bersifat tradisional, dan pengurangan jumlah karyawan. Semakin besar kemungkinan kehilangan, maka semakin besar pula penentangan karyawan terhadap perubahan organisasi karena penentangan ini didasarkan pada persepsi karyawan tentang apa yang akan terjadi (Muchlas, 2005:411).

Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti ingin melihat apakah ada hubungan antara persepsi karyawan mengenai perubahan organisasi dengan OCB. Maka dalam penelitian ini penulis memfokuskan pada masalah “Hubungan antara

persepsi mengenai perubahan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan BAPUSIPDA JABAR”.





## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran umum persepsi mengenai perubahan organisasi pegawai BAPUSIPDA JABAR.
2. Bagaimanakah gambaran umum tingkat *organizational citizenship behavior* pegawai BAPUSIPDA JABAR.
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi mengenai perubahan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan BAPUSIPDA JABAR.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuaan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Persepsi pegawai BAPUSIPDA JABAR mengenai perubahan yang terjadi di lembaga.
2. Tingkat *organizational citizenship behavior* pegawai BAPUSIPDA JABAR.
3. Hubungan antara persepsi mengenai perubahan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai BAPUSIPDA JABAR.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memberikan sumbangan atau referensi ilmiah bagi ilmu Psikologi, khususnya dibidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam memberikan informasi mengenai hubungan antara persepsi mengenai perubahan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, serta sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian dibidang Psikologi Industri dan Organisasi selanjutnya.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi BAPUSIPDA JABAR mengenai pengaruh persepsi mengenai perubahan organisasi pada karyawan BAPUSIPDA JABAR, sehingga BAPUSIPDA JABAR dapat tetap meningkatkan OCB pada karyawannya.

#### **E. Asumsi**

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, dapat ditarik asumsi bahwa:

1. Persepsi karyawan mengenai perubahan organisasi mendasari perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.
2. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku, kemunculannya dalam diri karyawan dipengaruhi beberapa faktor penentu.
3. Persepsi mengenai perubahan organisasi merupakan salah satu faktor mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan.

## **F. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan cara non-eksperimen. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2008:14), adalah metode berdasarkan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan cara random, pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian tertentu, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan menguji hipotesis yang sudah ditetapkan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional. Menurut Sugiyono (2008:57) penelitian korelasional adalah penelitian yang sifatnya menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah memberikan kuisioner. Kuisioner adalah pengumpulan data melalui penyebaran seperangkat daftar pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2007)

## **G. Lokasi dan Sampel Penelitian**

Penelitian akan dilakukan di BAPUSIPDA JABAR dimana terjadinya perubahan organisasi yaitu penggabungan antara BAPUSDA dan BASIPDA JABAR. Peneliti mengasumsikan populasi penelitian yang akan digunakan adalah seluruh pegawai BAPUSIPDA JABAR yang berjumlah 197 orang.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan cara *disproportionate stratified random sampling*. Dimana populasi dalam penelitian ini mempunyai

anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata tetapi kurang proporsional.

Sampel yang diambil ialah 60% dari populasi, atau sebesar 118 orang.

