

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Data yang bersumber dari Sistem Database Pemasyarakatan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (2021) menunjukkan bahwa jumlah penghuni Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) Kelas I Semarang melebihi daya tampung atau kapasitas, yakni mencapai 269% pada tahun 2020. Seperti yang tersaji dalam Tabel 1.1, fenomena tersebut telah terjadi sejak tahun 2012 dan cenderung meningkat hingga tahun 2020. Lebih lanjut, rata-rata kapasitas selama periode 2012 sampai 2020 adalah sebesar 217%. Hal itu disebabkan oleh peningkatan jumlah penghuni rata-rata sebesar 6% tiap tahun dan tidak adanya penambahan kapasitas dalam rentang periode tersebut. Selain dari segi kapasitas, jumlah petugas Lapas Kelas I Semarang juga menjadi persoalan.

Tabel 1.1

Data Petugas dan Penghuni Lapas Kelas I Semarang

Tahun	Jumlah Penghuni	Peningkatan Penghuni	Kapasitas	Tingkat Kapasitas	Jumlah Petugas	Peningkatan Petugas	Petugas / Penghuni	Penghuni / Petugas
2012	1.126	Null	663	170%	140	Null	12%	8
2013	1.109	-2%	663	167%	131	-6%	12%	8
2014	1.229	11%	663	185%	124	-5%	10%	10
2015	1.207	-2%	663	182%	125	1%	10%	10
2016	1.262	5%	663	190%	119	-5%	9%	11
2017	1.478	17%	663	223%	110	-8%	7%	13
2018	1.785	21%	663	269%	148	35%	8%	12
2019	1.939	9%	663	292%	135	-9%	7%	14
2020	1.786	-8%	663	269%	132	-2%	7%	14
Rata-Rata	1.436	6%	663	217%	129	0,03%	9%	11

Sumber: Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (2021) dan Diolah sendiri (2021)

Adapun jumlah petugas jika dibandingkan dengan jumlah penghuni Lapas Kelas I Semarang hanya sebesar 7% pada tahun 2020. Dengan kata lain, jumlah petugas jauh lebih sedikit daripada jumlah penghuninya. Fenomena ini terjadi bahkan sejak tahun 2012. Selama periode 2012 hingga 2020, rata-rata perbandingan jumlah petugas dengan jumlah penghuni Lapas Kelas I Semarang adalah 9% dengan kecenderungan menurun setiap tahun. Akibatnya, 1 orang petugas harus

menjaga 14 orang penghuni. Hal itu disebabkan oleh peningkatan jumlah petugas yang lebih kecil daripada peningkatan jumlah penghuni Lapas. Kondisi tersebut lebih buruk jika dibandingkan dengan Lapas di Amerika Serikat yang mana 1 petugas menjaga 3 penghuni (Minton dan Zeng 2021). Sepanjang periode tersebut, rata-rata peningkatan jumlah petugas Lapas Kelas I Semarang hanya sebesar 0,03% setiap tahun. Oleh sebab itu, petugas diharapkan senantiasa berusaha lebih keras dalam melaksanakan kewajibannya atau hal-hal lain melebihi kewajibannya dalam rangka mendukung fungsionalitas Lapas Kelas I Semarang. Usaha yang dilakukan petugas Lapas melebihi kewajibannya disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Organ (1997), OCB adalah suatu perilaku individu yang bersifat sukarela sehingga tidak mendapatkan kompensasi apa pun, tetapi bertujuan untuk mendukung fungsionalitas organisasi. Adapun OCB merupakan hal yang penting karena telah terbukti banyak memberikan manfaat, baik kepada individu lain dalam organisasi dan organisasi itu sendiri (de Geus dkk., 2020). Secara umum, OCB yang dilakukan oleh individu dapat mendukung pelaksanaan kegiatan atau program kerja, serta membantu organisasi dalam mencapai visi dan misinya (Notanubun 2021). Dengan demikian, OCB menjadi suatu hal yang penting bagi organisasi. Namun, individu tidak serta-merta melakukan OCB dengan sendirinya. Terdapat variabel-variabel yang memicu atau mendorong OCB pada individu. Menurut de Geus dkk. (2020), terdapat beragam variabel yang mendorong OCB, baik dari individu itu sendiri, pekerjaan, organisasi, dan pemimpin.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa individu dengan *proactive personality* (PP) memiliki kecenderungan untuk melakukan tindakan-tindakan yang melebihi tanggung jawabnya secara sukarela, dalam hal ini OCB (Hsiao and Wang 2020). Adapun PP didefinisikan sebagai kepribadian individu yang tidak terbatas oleh keadaan, melainkan mampu memengaruhi atau mengubah keadaan di sekitarnya (Bateman and Crant 1993). Individu dengan PP mampu mengamati peluang yang ada, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan hingga mampu mencapai apa yang diharapkan meskipun mengubah lingkungan di sekitarnya. Dengan demikian, PP merupakan variabel individu yang mampu

mendorongnya melakukan OCB sebagai usahanya dalam mewujudkan tujuan organisasinya.

Di samping PP, terdapat variabel lain yang turut berkontribusi dalam memicu OCB pada individu. Salah satu variabel tersebut adalah *job satisfaction* (JS) (Ingrams 2020). Adapun JS merupakan hasil penilaian yang baik oleh individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya (McShane & Von Glinow, 2018:102). Hasil penilaian tersebut tergantung dari sejauh mana individu merasa apa yang diperoleh dari pekerjaannya itu berarti. Apabila merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaannya, individu akan terdorong untuk melakukan hal-hal yang melebihi tanggung jawabnya secara sukarela dalam rangka membantu organisasi. Perilaku tersebut dilakukan sebagai bentuk balasan individu atas apa yang diterima dari organisasinya. Sebaliknya, individu akan enggan melakukan perilaku tersebut jika tidak merasakan kepuasan dalam pekerjaannya (Vázquez-Rodríguez dkk., 2020). Dengan demikian, JS merupakan variabel individu yang mampu mendorongnya untuk melakukan OCB.

Lebih lanjut, Ingrams (2020) turut mengemukakan bahwa individu dengan kualitas hubungan yang tinggi pada pemimpinnya cenderung melakukan pekerjaan melebihi tugas utamanya. Dengan kata lain, *leader-member exchange* (LMX) memiliki kontribusi terhadap kerelaan individu dalam melakukan OCB. Adapun Hanse dkk. (2016) mendefinisikan LMX sebagai kualitas hubungan yang terjalin antara pemimpin dan pengikut. Kualitas hubungan yang tinggi ditunjukkan dengan dukungan yang diberikan pemimpin kepada individu sebagai pengikutnya. Oleh sebab itu, individu akan membalas dukungan yang diberikan oleh pemimpinnya melalui perilaku-perilaku yang membawa dampak positif, baik bagi pemimpin atau organisasi secara umum, seperti OCB. Dengan demikian, LMX merupakan variabel dari individu yang turut serta dalam mendorong OCB.

Selain PP, JS, dan LMX, masih terdapat variabel lain yang mampu memicu timbulnya OCB pada individu. Menurut Grego-Planer (2019), individu dengan *affective commitment* (AC) yang kuat cenderung terdorong untuk melakukan OCB, yaitu membantu rekan kerja sebagai bagian dari organisasi, serta mendukung efisiensi tempatnya bekerja. Adapun AC didefinisikan sebagai

keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan diri individu terhadap organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Apabila memiliki AC, individu akan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasinya dan menganggap bahwa tujuan organisasi adalah tujuannya pula. Oleh karena itu, kerelaan individu dalam menolong organisasinya dapat terwujud, meskipun bukan bagian dari tugas pokoknya. Sebaliknya, individu dengan AC yang tidak kuat cenderung enggan untuk melakukan OCB (Vázquez-Rodríguez dkk., 2020). Dengan demikian, AC menjadi variabel individu yang mampu mendorongnya untuk melakukan OCB.

Berkenaan dengan JS, LMX, dan AC, beberapa penelitian telah menemukan bahwa ketiga variabel tersebut berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh *personality* terhadap OCB. Berdasarkan temuan Herminingsih dan Kasuri (2018), JS memediasi sebagian pengaruh *personality* terhadap OCB. Adapun Kahya and Şahin (2018) telah memastikan bahwa LMX memediasi penuh pengaruh *personality* terhadap OCB. Sementara itu, Ariani (2014) telah menemukan peran mediasi sebagian AC pada pengaruh *personality* terhadap OCB. Oleh karenanya, dapat dipastikan bahwa JS, LMX, dan AC dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh *personality* terhadap OCB.

Walaupun begitu, pengaruh langsung PP terhadap ketiga variabel tersebut juga harus dipastikan. Hal ini penting dilakukan untuk mengetahui adanya kemungkinan mediasi JS, LMX, dan AC pada pengaruh PP terhadap OCB. Berkaitan dengan hal tersebut, hasil penelitian sebelumnya oleh Wang and Lei (2021) menunjukkan pengaruh langsung PP terhadap JS. Individu dengan PP berusaha menciptakan kondisi yang mendukung kesuksesannya dalam bekerja. Berkat kesuksesan dalam pekerjaannya, individu dengan PP akan merasakan JS. Adapun Wijaya (2019) telah menemukan pengaruh langsung PP terhadap LMX. Individu dengan PP berusaha membina hubungan baik dengan atasannya dalam rangka mencari tahu dan belajar untuk menghindari masalah yang mungkin timbul, serta memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kondisi pekerjaannya. Sementara itu, Ullah dkk. (2020) membuktikan bahwa PP mampu memengaruhi AC secara langsung. Individu dengan PP berusaha mengubah situasi atau lingkungan di sekitar (organisasi) yang mendukung kepentingannya. Apabila hal

itu terwujud, individu akan merasakan keterikatan emosional yang kuat dengan organisasinya. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa terdapat kemungkinan JS, LMX, dan AC memainkan peran mediasi pada pengaruh PP terhadap OCB.

Apabila dikaitkan dengan konteks Lapas Kelas I Semarang, OCB yang dilakukan oleh petugas menjadi hal yang sangat penting dan harus dimiliki guna mendukung fungsionalitas Lapas Kelas I Semarang. Adapun bentuk OCB yang dilakukan petugas berupa membantu rekan kerja meskipun bukan merupakan tupoksinya, yakni menjaga keamanan dan ketertiban Lapas Kelas I Semarang. Sebagai contoh, petugas turut dilibatkan dalam kegiatan pemasyarakatan dan proses rehabilitasi penghuni, seperti mengajak dan memantau kemajuan rehabilitasi penghuni. Di samping itu, petugas ikut membantu apabila terdapat penghuni yang mengalami sakit dengan membawanya ke klinik di Lapas Kelas I Semarang. Tentu saja, perilaku-perilaku yang dilakukan oleh petugas tersebut dilakukan dengan koordinasi intens dengan Kalapas dan petugas lain. Perilaku-perilaku tersebut perlu dilakukan karena sedikitnya jumlah petugas dibandingkan jumlah penghuni dan *overcrowding*. Dengan demikian, dibutuhkan kerelaan petugas supaya bersedia membantu pekerjaan bidang lain yang mana bukan merupakan tupoksi petugas dalam rangka mendukung fungsionalitas Lapas Kelas I Semarang meskipun tanpa kompensasi.

Namun, seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa OCB yang dilakukan oleh petugas tidak serta-merta muncul begitu saja. Terdapat berbagai variabel dari petugas itu sendiri yang mendorongnya untuk melakukan OCB, antara lain JS, LMX, AC, dan PP. Adapun JS berkenaan dengan tanggapan petugas atas pekerjaannya di Lapas Kelas I Semarang. Dengan kata lain, seberapa puas petugas dalam bekerja di Lapas Kelas I Semarang. Kepuasan petugas menjadi hal yang penting untuk dikaji karena berkenaan dengan apa yang dirasakan selama bekerja. Dalam hal ini, petugas bekerja pada tempat yang dipersepsikan berbahaya dan sering dikaitkan dengan rendahnya JS (May dkk., 2020). Oleh karena itu, JS merupakan variabel yang menarik untuk diketahui serta dianalisis dalam kaitannya dengan PP dan OCB petugas.

Lebih lanjut, LMX berkaitan dengan hubungan petugas dengan atasannya, yakni Kepala Lapas Kelas I Semarang (Kalapas). Kualitas hubungan tersebut menjadi penting karena Kalapas adalah orang yang bertanggung jawab atas segala sesuatu yang ada dan terjadi di Lapas Kelas I Semarang. Adapun Kalapas secara intensif berinteraksi dengan seluruh petugas Lapas Kelas I Semarang. Berbeda dengan atasan di organisasi pada umumnya, Kalapas Kelas I Semarang aktif memeriksa secara langsung kondisi Lapas Kelas I Semarang, artinya Kalapas tidak berlaku pasif hanya duduk diam di ruangan dan menerima laporan dari petugas. Oleh sebab itu, mengetahui hubungan seperti apa yang terjalin antara petugas dan Kalapas menjadi hal yang menarik untuk dianalisis dalam kaitannya mendorong OCB petugas.

Sementara itu, AC berkenaan dengan seberapa kuat komitmen petugas pada Lapas Kelas I Semarang yang ditunjukkan dengan rasa memiliki, kebanggaan, dan keinginannya untuk terus bekerja di sana. Dalam hal ini, lembaga pemasyarakatan adalah tempat kerja yang berbahaya (May dkk., 2020). Oleh sebab itu, tidak semua orang mau bekerja pada tempat berbahaya dengan risiko keamanan yang tinggi. Selain itu, petugas juga dituntut selalu siap menerima penempatan tugas di unit pelaksana teknis pemasyarakatan Indonesia. Oleh karenanya, diperlukan AC yang kuat bagi petugas untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya.

Selanjutnya, PP ditunjukkan dengan keaktifan dan inisiatif petugas untuk mengajak penghuni supaya mengikuti kegiatan pembinaan pemasyarakatan. Petugas juga sensitif dan langsung mengambil tindakan terhadap apapun yang berpotensi mengganggu fungsionalitas Lapas Kelas I Semarang sesuai dengan tupoksi rutinnnya, yakni menjaga keamanan dan ketertiban Lapas Kelas I Semarang. Oleh sebab itu, PP merupakan variabel individu yang penting diteliti pada petugas Lapas Kelas I Semarang dalam rangka mendorong dirinya untuk melaksanakan tupoksinya dengan baik, sekaligus mendukung fungsionalitas Lapas Kelas I Semarang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan berfokus untuk menyelidiki peran mediasi JS, LMX, dan AC dalam pengaruh PP terhadap OCB di Lapas Kelas I Semarang. Hal ini perlu dilakukan karena masih jarang dijumpai

penelitian tentang OCB yang berfokus pada peran mediasi JS, LMX, dan AC dengan PP sebagai anteseden dalam konteks Lapas dan organisasi pelayanan publik pada umumnya. Dengan kata lain, penelitian ini memiliki kebaruan teoretis, yakni adanya *triple mediation* JS, LMX, dan AC pada pengaruh PP terhadap OCB. Selain itu, adanya kebaruan empiris, yakni konteks penelitian pada Lapas atau *correctional institution*. Oleh karenanya, judul penelitian skripsi yang diajukan adalah sebagai berikut: **“ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PETUGAS LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS I SEMARANG: PERAN PROACTIVE PERSONALITY, JOB SATISFACTION, LEADER-MEMBER EXCHANGE, DAN AFFECTIVE COMMITMENT”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?
2. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* petugas Lapas Kelas I Semarang?
3. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* petugas Lapas Kelas I Semarang?
4. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* petugas Lapas Kelas I Semarang?
5. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?
6. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?
7. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?
8. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?
9. Apakah *Leader-Member Exchange* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?

10. Apakah *Affective Commitment* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Job Satisfaction* petugas Lapas Kelas I Semarang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Leader-Member Exchange* petugas Lapas Kelas I Semarang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Affective Commitment* petugas Lapas Kelas I Semarang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
8. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *Job Satisfaction* dalam pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
9. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *Leader-Member Exchange* dalam pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.
10. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *Affective Commitment* dalam pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* petugas Lapas Kelas I Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih berupa pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi *Job Satisfaction*, *Leader-Member Exchange* dan *Affective Commitment*.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan pedoman, arahan, atau inspirasi bagi penelitian selanjutnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan variabel *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Leader-Member Exchange*, *Affective Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Secara khusus, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi petugas dan Lapas Kelas I Semarang dalam rangka upaya mendorong *Organizational Citizenship Behavior* dengan bantuan *Job Satisfaction*, *Leader-Member Exchange* dan *Affective Commitment* yang didukung oleh *Proactive Personality* masing-masing petugas.
2. Secara umum, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan atau referensi bagi organisasi yang bergerak di sektor pelayanan publik terkait dengan *Proactive Personality*, *Job Satisfaction*, *Leader-Member Exchange*, *Affective Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*..

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibuat untuk memudahkan pembaca dalam mengetahui isi skripsi ini secara garis besar. Adapun dalam skripsi ini memuat lima bab yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. BAB 1 PENDAHULUAN

Secara umum, Bab 1 menjabarkan tentang fenomena dan urgensi atas perlunya penelitian ini yang mana dijadikan dasar atas perumusan masalah dan tujuan, serta manfaat yang diharapkan dari penelitian ini. Lebih lanjut,

Bab 1 terdiri dari Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

2. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Secara umum, Bab 2 menjabarkan tentang dasar teoritis yang digunakan dalam penelitian ini, serta penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam perumusan hipotesis. Lebih lanjut, Bab 2 terdiri dari Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Perbandingan antar Variabel Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini, Keterkaitan antar Variabel dan Kerangka Konsep.

3. BAB 3 METODE PENELITIAN

Secara umum, Bab 3 menjabarkan tentang hal-hal teknis terkait dengan penelitian, seperti pengukuran variabel, data, dan teknik analisis untuk membuktikan hipotesis. Lebih lanjut, Bab 3 terdiri dari Pendekatan Penelitian, Identifikasi Variabel, Definisi Operasional Variabel, Jenis dan Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Populasi dan Sampel, dan Teknik Analisis.

4. BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum, Bab 4 menjabarkan tentang pembahasan atas penelitian ini. Adapun Bab 4 terdiri dari Gambaran Umum Objek Penelitian, Karakteristik Responden, Deskripsi Variabel Penelitian, Analisis Model dan Pengujian Hipotesis, serta Pembahasan atas hasil pengujian hipotesis.

5. BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Secara umum, Bab 5 memaparkan tentang hasil akhir penelitian ini yang terdiri dari Simpulan dan Saran yang diberikan kepada penelitian selanjutnya dan Lapas Kelas I Semarang.