

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Organisasi harus mengoptimalkan kinerja anggotanya untuk dapat menghasilkan keunggulan organisasi, karena kinerja anggota merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja anggota lain, kelompok, dan organisasi. Kinerja optimal harus disertai dengan perilaku yang baik, yang mampu memberikan keunggulan kompetitif untuk sebuah organisasi. Perilaku yang baik digambarkan tidak hanya dengan perilaku yang sudah ditetapkan (*in-role behavior*), tetapi perilaku yang melampaui tanggungjawab (*extra-role behavior*). Perilaku tambahan yang sering disebut *extra-role behavior* dalam penggunaannya ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana OCB ditandai dengan inisiatif dan perilaku saling membantu yang memberikan dampak positif terhadap dirinya sendiri, orang lain, dan organisasi. Menurut Smith, Organ, dan Near (1983) tujuan dari OCB ini adalah agar organisasi dapat beroperasi dengan sukses dengan cara karyawan mereka harus mau melakukan lebih dari aspek teknis formal dan deskripsi pekerjaan lebih dari minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawan.

Menurut Podsakoff, *et. al.*, (2000), OCB dikategorikan menjadi tujuh tipe, yaitu: (1) *helping behavior*, yang memiliki arti secara sukarela

menolong lainnya, (2) *sportmanship*, mengacu pada sikap dan kemauan positif yang ditunjukkan oleh karyawan untuk mengorbankan kepentingannya sendiri demi organisasi atau untuk kepentingan organisasi yang lebih besar, (3) *organizational loyalty*, yang memiliki arti tidak hanya loyal terhadap organisasi tetapi juga melakukan upaya tulus untuk mempromosikan citra positif organisasi kepada orang luar, (4) *organizational compliance*, memiliki arti mematuhi peraturandan prosedur perusahaan, menjadi karyawan dan pelayan yang baik, (5) *individual initiate*, yang berarti proaktif. Ini mengacu pada upaya tulus untuk meningkatkan hasil kerja dan mendorong orang lain untuk melakukannya, (6) *civic virtue*, mengacu pada partisipasi secara aktif terhadap aktifitas di organisasi, (7) *self-development*, berarti upaya yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela untuk meningkatkan diri dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk memperluas kontribusi kepada organisasi. Dengan demikian OCB dapat dikatakan juga sebagai perilaku tulus dalam membantu orang lain, kelompok lain, dan organisasi yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari orang yang telah dibantunya.

*Organizational citizenship behavior* berdasarkan targetnya dibagi menjadi dua yaitu, yang pertama OCB-O atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior toward organization* yang disebut juga *organizational-targeted citizenship behavior* dimana perilaku ini berfokus untuk memberi keuntungan terhadap organisasi. Target ini mencakup perilaku kreatif dan inovatif, dan perilaku yang menunjukkan kesetiaan

organisasi, kepatuhan, kesadaran, *civic virtue*, dan dedikasi kerja (Podsakoff, *et. al.*, 2000), yang kedua OCB-S atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior toward the supervisor* yang disebut juga *individual-targeted citizenship behavior* yang dimana secara langsung memberikan keuntungan untuk diri sendiri dan atasan dan secara tidak langsung ke organisasi. Target perilaku individu ini digolongkan pada perilaku membantu sebagaimana perilaku kooperatif positif lainnya yang disebut *altruism* dan *courtesy* dan *interpersonal facilitation* (Podsakoff, *et. al.*, 2000).

Berdasarkan motifnya menurut Batson (1987) terdapat dua motif yang mendasari OCB yaitu, *altruistic concern* yang merupakan turunan dari *altruistic motivation*. Motif ini didefinisikan sebagai perilaku membantu untuk mensejahterakan orang lain meskipun hal tersebut berpotensi dapat memberikan dampak merugikan diri sendiri, dan *felt obligation* yang merupakan turunan dari *egoistic motivation* didefinisikan sebagai perilaku membantu yang didasari pada motivasi untuk mencari keuntungan, menghindari perasaan berhutang atau menghindari hukuman. Menurut Bandura (1997) motif tersebut dilakukan oleh seseorang karena secara psikologis ketika seseorang dapat membantu orang lain, seseorang tersebut selain mendapat penghargaan eksternal juga mendapat penghargaan pribadi, memberi selamat pada diri sendiri karena telah berbuat baik dan peduli, atau dapat menghindari kecemasan diri, keluar dari rasa bersalah dan malu.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan akan melakukan segalanya untuk membantu dan mensejahterakan organisasi atau atasannya meskipun terdapat dampak buruk atau merugikan bagi diri karyawan itu sendiri, tetapi secara psikologis karyawan dapat mendapatkan keuntungan secara instrinsik atau suatu kepuasan karena telah membantu dan karyawan melakukan segalanya untuk membantu mensejahterakan organisasi atau atasannya didasarkan pada rasa berkewajiban untuk membantu karena mencari keuntungan, merasa berhutang atau menghindari hukuman terhadap organisasi atau atasannya. Dengan demikian sehubungan dengan definisi OCB, *altruistic concern* dan *felt obligation* ini membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan yang diberikan oleh karyawan karena karyawan tersebut telah memberikan sumber dayanya untuk kesejahteraan organisasi atau atasan meskipun berlandaskan motif yang berbeda.

Menurut Luthans (2006) perilaku membantu muncul karena dasar sikap yang mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB adalah untuk membalas tindakan atau bantuan dari organisasi. Pernyataan tersebut berkorelasi dengan *perceived organizational support* (POS) yang menurut Eisenberger, *et. al.*, (2001) merupakan salah satu faktor yang dapat merangsang karyawan untuk OCB terhadap perusahaan. Definisi POS menurut Eisenberger (1986) adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dengan kesejahteraan mereka, dan secara aktif membantu karyawan ketika

dibutuhkan. Artinya, karyawan mungkin merasa berkewajiban (*felt obligation*) atau merasa sukarela membantu (*altruistic concern*) untuk terlibat dalam OCB sebagai akibat dari kewajiban apa yang telah diberikan organisasi kepada karyawan (Eisenberger, *et. al.*, 1986). Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa ketika karyawan merasa *felt obligation* atau *altruistic* terhadap organisasi karena kewajiban yang disebabkan oleh POS, karyawan akan merasa terdorong untuk bertukar dengan organisasi melalui OCB-O.

Menurut Farzaneh, *et. al.*, (2014) salah satu faktor yang mendorong munculnya perilaku membantu terhadap organisasi adalah *person-organization fit (P-O fit)*. Perilaku membantu yang dimaksud adalah *altruistic concern*. Definisi P-O fit menurut Kristof (1996) adalah kesesuaian nilai, norma, dan budaya antara individu terhadap organisasi. P-O fit ini berfokus pada kesesuaian karyawan dengan perusahaan dimana tempat mereka bekerja. Karena P-O fit berkaitan dengan perilaku membantu, maka terdapat kemungkinan untuk muncul motif *altruistic concern* dan *felt obligation* yang menjadi dasar karyawan untuk membantu organisasi. Maka dari itu, karyawan membantu organisasi didasari karena sukarela membantu dan mensejahterkan organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun dan membantu karena untuk mencari keuntungan pribadi, membayar hutang atau menghindari hukuman terhadap organisasi yang disebabkan oleh kesesuaian karyawan dengan organisasi, karena motif

tersebut karyawan akan merasa terdorong untuk bertukar dengan organisasi melalui OCB-O.

*Leader-member exchange* (LMX) sebagai salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk OCB terhadap atasannya, karena dalam pernyataan Shore dan Wayne (1993) bahwa individu yang berkontribusi lebih pada kelompok kerja memberikan keuntungan juga untuk organisasi, tidak hanya atasannya saja. LMX didefinisikan oleh Schriesheim, *et. al.*, (1999) sebagai persepsi anggota dari karakteristik pemimpin, dan sebagai persepsi pemimpin dari karakteristik anggota, dan sebagai konstruksi diad menggambarkan unit *leader-member*. Dalam konteks atasan, karyawan dapat terlibat dalam OCB untuk membangun dan memelihara hubungan dengan atasan mereka melalui pemenuhan kewajiban timbal balik (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Menurut Wayne, *et. al.*, (1997) berkenaan dengan hubungan karyawan-atasan, kualitas hubungan antara karyawan dan atasan dapat memunculkan motif *felt obligation* atau *altruistic concern* karena kontribusi yang diberikan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa ketika karyawan terlibat dalam OCB untuk membangun dan memelihara hubungan dengan atasan secara timbal balik, terdapat proses kontribusi yang mendorong terangsangnya *felt obligation* atau *altruistic concern* karena motif tersebut muncul sebagai akibat dari kualitas pertukaran yang tinggi antara atasan dan karyawan.

Faktor lain yang mendorong karyawan untuk OCB terhadap atasannya adalah *supervisor-subordiante similarity* yang diefinisikan oleh

Turban dan Jones (1998) sebagai kesamaan yang dirasakan antara atasan dan bawahan. *Supervisor-subordinate similarity* ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu 1) *perceived similarity*, persepsi tentang bagaimana kesamaan atasan dan bawahan, 2) *perceptual congruence*, kesamaan persepsi tentang perilaku yang penting dalam menerima kenaikan gaji yang tinggi, 3) *actual similarity*, karakteristik individual. Pada ulasan Eisenberger dan Miller (1987) menyimpulkan bahwa, secara umum, kesamaan berhubungan positif dengan perilaku membantu. Kesamaan kepentingan dan preferensi secara signifikan berhubungan dengan perilaku membantu. Perilaku membantu didasari atas dua motivasi yaitu, *altruistic concern* dan *felt obligation*. Dengan demikian, dalam lingkungan organisasi, ketika karyawan merasa diri mereka mirip dengan atasan mereka, ada kemungkinan bahwa mereka akan peduli tentang kesejahteraan atasan mereka dan mengembangkan motif perilaku membantu yaitu kepedulian altruistic dan egoistik untuk dirinya. Oleh karena itu, persepsi karyawan berbagi kesamaan dengan atasan akan berhubungan dengan *altruistic concern* dan *felt obligation* terhadap atasan, yang akan terkait secara positif dengan OCB terhadap atasan.

Sejak awal 1990-an, ketika tim menjadi tren perusahaan, banyak pekerjaan telah berubah menjadi kerja tim. Perusahaan telah menekankan lebih banyak tanggung jawab kepada tim, daripada setiap karyawan atau departemen, dan kolaborasi dipandang sebagai hal penting untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Kirkman, *et. al.*, 2016, dalam

*harvard business review*). Apalagi di dalam dunia kerja yang dinamis ini di mana ketidakpastian dan ketidakjelasan menjadi semakin kerap terjadi pada semua perusahaan, perilaku membantu dengan bekerja ekstra diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan menjadi salah satu tuntutan perusahaan terhadap karyawan untuk mencapai tingkat produktifitas yang diharapkan.

Untuk mencari tahu lebih lanjut mengenai kerjasama tim dalam suatu perusahaan dilakukan wawancara kepada salah satu senior manajer disalah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak pada bidang galangan kapal yaitu, PT Dok dan Perkapalan Surabaya (DPS) yang terletak di kawasan Tanjung Perak Kota Surabaya. Dalam wawancara tersebut didapatkan informasi bahwa PT DPS menuntut karyawannya untuk kerjasama saling membantu di setiap bagian/tim agar pekerjaan yang diberikan selesai tepat waktu karena seringkali terjadi ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Contoh bentuk kerjasama tim di perusahaan tersebut adalah ketika sering terjadi suatu permasalahan di lapangan, apalagi ketika terjadi masalah disaat diluar jam kerja, karyawan harus siap dipanggil oleh atasannya untuk membantu menyelesaikan permasalahan tersebut dan ketika ada karyawan yang cuti dengan jangka waktu panjang, karyawan yang lain harus siap menyelesaikan tugas di luar tanggung jawab masing – masing untuk kepentingan tim dalam mencapai target. Dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT DPS dituntut untuk melakukan *organizational citizenship*

*behavior-organization* (OCB-O) guna mengantisipasi permasalahan perusahaan yang ada.

Kesesuaian atau kecocokan karyawan dengan organisasi atau atasannya di PT DPS tidak begitu baik, sesuai informasi yang didapat bahwa PT DPS tidak mampu memenuhi upah karyawan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Diambil dari perspektif *demands-abilities* dalam P-O fit yang menyatakan bahwa karakteristik karyawan dapat memenuhi tuntutan organisasi atau atasan atas kemampuan yang dimiliki karyawan, tetapi pada PT DPS sering terjadi karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan organisasi ditandai dengan kemoloran dalam menyelesaikan suatu proyek di PT DPS dan hal itu masih terjadi sampai saat ini. PT DPS berusaha untuk menerapkan berbagai aturan dan kebijakan agar kemoloran proyek ini tidak terjadi lagi.

Sebagai tambahan, PT Dok dan Perkapalan Surabaya ini tidak memiliki *job description* secara formal. *Job description* para pegawai PT DPS ditentukan oleh manajer di masing – masing bagian. Seringkali tugas yang diberikan oleh manajer di luar dari *job description* yang telah ditetapkan sehingga terjadi ketidakjelasan dalam pembagian tugas kerja, tetapi para pegawai PT DPS dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu demi mengejar target yang telah ditetapkan yang di luar *job description* mereka. Dapat disimpulkan karyawan PT DPS dituntut untuk memiliki perilaku membantu demi menyelesaikan tugas yang diberikan oleh manajernya. Dengan begitu *organizational citizenship behavior-*

*supervisor* (OCB-S) dibutuhkan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Hal yang perlu digaris bawahi adalah tentang motif karyawan melakukannya karena dasar motif *felt obligation* dimana karyawan membantu perusahaan atau atasannya hanya karena merasa wajib untuk mengembalikan hutang dan untuk menghindari hukuman atau karyawan melakukannya karena motif *altruistic concern* dimana karyawan melakukannya secara sukarela berkorban tanpa mengharapkan imbalan apapun. Motif perilaku *felt obligation* dan *altruistic concern* menjadi fokus dalam penelitian ini. Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT Dok dan Perkapalan Surabaya, perusahaan ini relevan untuk dijadikan objek penelitian.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *felt obligation toward the organization* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?
2. Apakah *felt obligation toward the supervisor* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?
3. Apakah *altruistic concern for the organization* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?
4. Apakah *altruistic concern for the supervisor* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?

5. Apakah *felt obligation toward the organization* memediasi hubungan antara *perceived organizational support (POS)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?
6. Apakah *felt obligation toward the supervisor* memediasi hubungan antara *leader-member exchange (LMX)* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?
7. Apakah *felt obligation toward the organization* memediasi hubungan antara *P-O fit* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?
8. Apakah *Felt obligation toward the supervisor* memediasi hubungan antara *supervisor-subordinate similarity* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?
9. Apakah *altruistic concern for the organization* memediasi hubungan antara *person-organization fit (P-O fit)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?
10. Apakah *altruistic concern for the supervisor* memediasi hubungan antara *perceived supervisor-subordinate similarity* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?
11. Apakah *altruistic concern for the organization* memediasi hubungan antara *perceived organizational support (POS)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*?

12. Apakah *altruistic concern for the supervisor* memediasi hubungan antara *leader-member exchange (LMX)* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *felt obligation toward the organization* dengan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*
2. Menganalisis pengaruh *felt obligation toward the supervisor* dengan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*
3. Menganalisis pengaruh *altruistic concern for the organization* dengan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*
4. Menganalisis pengaruh *altruistic concern for the supervisor* dengan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*
5. a. Menganalisis pengaruh mediasi *felt obligation toward the organization* dengan *perceived organizational support (POS)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*  
b. Menganalisis pengaruh mediasi *felt obligation toward the supervisor* dengan *leader-member exchange (LMX)* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*
6. a. Menganalisis pengaruh mediasi *felt obligation toward the organization* dengan *person-organization fit (P-O fit)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*

- b. Menganalisis pengaruh mediasi *felt obligation toward the organization* dengan *supervisor-subordinate similarity* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*
- 7. Menganalisis pengaruh mediasi *altruistic concern for the organization* dengan *person-organization fit (P-O fit)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*
- 8. Menganalisis pengaruh mediasi *altruistic concern for the supervisor* dengan *perceived supervisor-subordinate similarity* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*
- 9. a. Menganalisis pengaruh mediasi *altruistic concern for the organization* dengan *perceived organizational support (POS)* dan *organizational citizenship behavior-organization (OCB-O)*  
b. Menganalisis pengaruh *altruistic concern for the supervisor* dengan *leader-member exchange (LMX)* dan *organizational citizenship behavior-supervisor (OCB-S)*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Pada penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritik**

Pelitan ini mengidentifikasi target sepsifik OCB mana yang dapat meningkat dengan menggunakan teori social exchange dan identity yang memberi masukan positif kepada organisasi mengenai bagaimana proses

motivasi karyawan terjadi dan membangun atau meningkatkan OCB pada diri mereka sehingga dapat keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan pandangan yang lebih baik mengenai mengapa individu terikat dengan *organizational citizenship behavior-organisasi* dan *organizational citizenship behavior-supervisor*, serta mengidentifikasi proses motivasi OCBO dan OCBS terjadi.

### 1.5 Sistematika Isi Penulisan

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab 1 menjelaskan tentang latar belakang permasalahan fenomena tentang anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *Felt Obligation* dan *Altruistic Concern* sebagai *variable intervening* dan *Perceived Organizational Support*, *Person-Organization Fit*, *Leader-Member Exchange*, *Supervisory-subordinate Similarity* sebagai variabel dependen. Dalam bab ini juga memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab 2 menjelaskan landasan teori yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun konsep hubungan antar variabel dan kerangka berpikir dalam penelitian yang dilakukan

#### **BAB 3: METODE PENELITIAN**

Bab 3 menjelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis, dan sumber data, dan prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis

#### **BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab 4 mengemukakan gambaran umum objek penelitian, hasil analisis penelitian, dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan

#### **BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN**

Bab 5 menjelaskan simpulan dan saran yang ditarik dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta berisi kontribusi, dan Batasan penelitian