

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses manajemen sumber daya manusia yang baik akan memunculkan karyawan yang berkualitas dalam menjalankan banyak kegiatan yang berhubungan dengan eksistensi perusahaan. Perusahaan dituntut bisa menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan dengan memiliki karyawan yang berkualitas.

Kinerja karyawan yang baik akan terwujud jika di dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap perusahaan. *Organizational citizenship behavior* sangatlah penting untuk mendorong perkembangan perusahaan. Kinerja tinggi karyawan yang berasal dari OCB dapat memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga akan mampu menjalankan kewajiban dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya di perusahaan.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang bekerja secara efektif, dimana untuk mencapai keefektifan tersebut sangat diperlukan kerja sama tim yang baik antar karyawan, dengan begitu karyawan tidak akan merasa enggan untuk membantu rekan-rekan di tempat kerja mereka dan melakukan tugas-tugas melebihi dari tugas mereka sebenarnya yang kemudian disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau *extra role*.

Organizational citizenship behavior berkaitan dengan wujud sebagai makhluk social dari seorang karyawan. *Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari karyawan yang dapat mendukung fungsi organisasi. Perilaku ini diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian terhadap orang lain. Karyawan yang memiliki perilaku *extra role* akan bisa mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu untuk memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Perbankan memiliki tujuan yang bergantung pada peralatan yang baik, sarana yang lengkap dan juga lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi keberhasilan perbankan agar tujuan perbankan dapat tercapai. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau Bank BTN adalah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah atau yang dikenal dengan istilah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa perbankan. Bank BTN Sebagai salah satu bank milik negara dituntut agar mampu bersaing di tengah ketatnya persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif, mereka harus menjunjung tinggi profesionalitas untuk terus meningkatkan kualitas agar menarik lebih banyak para nasabah dan pengguna jasa mereka, sebagaimana yang tercantum dalam visi Bank BTN itu sendiri yaitu “Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.”.

Bank BTN adalah bank yang telah dipercaya sebagai bank pertama yang memberi kredit perumahan di Indonesia, yang juga sangat mendukung program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat khususnya dalam kepemilikan rumah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk memaksimalkan potensi mereka di segala bidang, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini Bank BTN membutuhkan pegawai yang memiliki perilaku OCB yang tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap produktifitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti selama 40 hari melakukan kegiatan magang di PT. Bank BTN di Jl. Jend. Sudirman No.71 Yogyakarta, peneliti menemukan fenomena masih rendahnya tingkat *extra role* pada sebagian karyawan. Hal tersebut bisa disimpulkan dari masih rendahnya kegiatan saling tolong menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan banyaknya karyawan yang terlambat masuk sehingga tidak mengikuti apel dan briefing. Selain itu beberapa karyawan juga mengambil jam istirahat lebih lama dari yang sudah ditetapkan perusahaan, dimana beberapa hal tersebut berlawanan dari perilaku *extra role*.

(Organ 1988) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. Berdasarkan pengertian

tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku yang bersifat sukarela dari karyawan yang bukan bagian dari persyaratan formal karyawan tetapi akan dapat mempromosikan atau meningkatkan fungsi organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dianggap sebagai sebuah perilaku karyawan yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang.

Salah satu faktor pembentuk perilaku *organizational citizenship behavior* adalah persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*). Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades dan Eisenberger 2002).

(Robbins dan Judge 2015) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut akan menunjukkan kemauan bekerja keras, berkorban dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga

tempatnya bekerja. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan. Karyawan akan berpersepsi bahwa organisasi bersikap adil baik dalam hasil maupun prosedur apabila hasil dan prosedur penilaian bagi semua karyawan disamaratakan. Jika karyawan merasa tidak diperlakukan adil maka komitmen kepada organisasi akan rendah sehingga akan mempengaruhi keinginan untuk bekerja keras dengan sukarela untuk organisasi.

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mendukung latar belakang dan dapat menjadi perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya dari penelitian sebelumnya antara lain (M. Anggraini 2017), (Ardi dan Sudarma 2015) dan (Sahrah 2018). Penelitian terdahulu yang memiliki *research gap* dapat dilihat di tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

| <i>Research Gap</i> Persepsi Dukungan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | | |
|--|--------------------------------|------------------------------------|
| Penelitian | Hasil | Gap Research |
| (Ardi dan Sudarma 2015) | Tidak ada pengaruh | Terdapat ketidak konsistenan hasil |
| (M. Anggraini 2017) | Berpengaruh positif | |
| (Sahrah 2018) | Berpengaruh positif signifikan | |

Hasil penelitian yang membahas tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu penelitian dari (Kartikaningdyah dan Utami 2017), (Ariasti dan Wulansari 2017) dan (Saraswati 2017). Penelitian terdahulu yang memiliki *research gap* dapat dilihat di tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

| <i>Research Gap</i> Keadilan Prosedural terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | | |
|--|--------------------------------|------------------------------------|
| Penelitian | Hasil | Gap Research |
| (Kartikaningdyah dan Utami 2017) | Tidak ada pengaruh | Terdapat ketidak konsistenan hasil |
| (Ariasti dan Wulansari 2017) | Berpengaruh positif signifikan | |
| (Saraswati 2017) | Berpengaruh positif signifikan | |

Hasil penelitian yang membahas tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif yaitu penelitian dari (Gustyana dkk. 2018), (Irawan dan Sudarma 2016) dan (Asrori 2016). Penelitian terdahulu yang memiliki *research gap* dapat dilihat di tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif

| Research Gap Persepsi Dukungan terhadap Komitmen Afektif | | |
|---|--------------------------------|------------------------------------|
| Penelitian | Hasil | Gap Research |
| (Gustyana dkk. 2018) | Tidak berpengaruh signifikan | Terdapat ketidak konsistenan hasil |
| (Irawan dan Sudarma 2016) | Berpengaruh positif signifikan | |
| (Asrori 2016) | Berpengaruh positif | |

Hasil penelitian yang membahas tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif yaitu penelitian dari (Gustyana dkk. 2018), (Hidayat dan Fatimah 2019) dan (Putri 2016) . Penelitian terdahulu yang memiliki *research gap* dapat dilihat di tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif

| Research Gap Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif | | |
|---|--------------------------------|------------------------------------|
| Penelitian | Hasil | Gap Research |
| (Gustyana dkk. 2018) | Tidak berpengaruh signifikan | Terdapat ketidak konsistenan hasil |
| (Hidayat dan Fatimah 2019) | Berpengaruh positif signifikan | |
| (Putri 2016) | Berpengaruh positif | |

Hasil penelitian yang membahas tentang pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu penelitian dari (Kartika dkk. 2017), (Hartono, Wijaya, dan Kartika 2015) dan (Ariani, Sintaasih, dan Putra 2017) . Penelitian terdahulu yang memiliki *research gap* dapat dilihat di tabel 1.5 sebagai berikut:

Tabel 1. 5
Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

| <i>Research Gap</i> Komitmen Afektif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | | |
|--|--------------------------------|------------------------------------|
| Penelitian | Hasil | Gap Research |
| (Hartono dan Drs. Gugup Kismono 2019) | Tidak berpengaruh signifikan | Terdapat ketidak konsistenan hasil |
| (Hartono, Wijaya, dan Kartika 2015) | Berpengaruh positif signifikan | |
| (Ariani, Sintaasih, dan Putra 2017) | Berpengaruh positif | |

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti ingin melakukan Penelitian dengan mereplikasi dan modifikasi dari penelitian (Ardi dan Sudarma 2015) dengan judul **Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening.** Peneliti akan menggunakan variable Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Prosedural, *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen

Afektif dengan judul penelitian “**Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Afektif (Studi pada Bank BTN Yogyakarta)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural, komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif?
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif?
4. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural, komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

3. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif.
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen afektif.

D. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis, yaitu Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai pengembangan kajian serta berguna untuk penelitian lanjutan sebagai bahan rujukan.
2. Kegunaan praktis, yaitu Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan.