

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen adalah suatu seni untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki melalui sistem kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sumber yang dimanfaatkan seorang pemimpin untuk menopang manajemen ada 6 unsur pokok yaitu yaitu *Man* (manusia), *Materials* (bahan baku), *Machines* (mesin), *Method* (metode), *Money* (uang), dan *Market* (pasar). Unsur *Man* merupakan unsur pokok paling penting dalam manajemen sebagai pelaku penggerak, pelaku pemikir, dan pelaku perencana yang dipekerjakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ingin dicapai organisasi. Unsur tersebut lambat laun berkembang menjadi suatu ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia atau MSDM. Manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disebut *Human Resource Management* merupakan sebuah Ilmu yang menjadi acuan untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan manusia sebagai tenaga kerja yang menggerakkan roda utama organisasi yang harus dikelola sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan bersama (Elbadiansyah, 2019:1)

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas organisasi untuk merekrut, mengolah, mengembangkan dan mempertahankan talenta terbaik sumber daya manusia yang menjadi aset berharga organisasi. Organisasi menginginkan pegawai dengan profesionalitas kerja tinggi, loyalitas, berdedikasi penuh dalam menghadapi dinamika lingkungan, sehingga organisasi

perlu merencanakan cara untuk mengembangkan sumber daya manusia agar memiliki produktifitas yang tinggi.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaan dalam organisasi tersebut, dimana melibatkan beberapa perilaku positif meliputi membantu pegawai lain yang sedang kesusahan, sukarela menyelesaikan tugas-tugas ekstra, disiplin serta patuh terhadap peraturan maupun prosedur yang sudah ditetapkan, berusaha tidak mengeluh atas beban kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan lain sebagainya (Titisari, 2014:5). Faktor yang menyebabkan naiknya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) salah satunya yaitu komitmen organisasi.

Menurut Yusuf dan Darman (2018:32) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi, membantu organisasi mencapai tujuan dan tidak terbesit keinginan sedikitpun untuk meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi individu dalam mempertimbangkan seberapa jauh nilai dan tujuan saling berhubungan satu sama lain dengan organisasi. Pegawai dengan loyalitas tinggi memiliki tingkat absensi yang cenderung tinggi, tingkat *turn over* atau untuk kemungkinan keluar dari organisasi sangat rendah, dan bersedia terlibat dalam kepentingan memajukan organisasi. Dukungan organisasi juga perlu untuk memberi semangat kepada pegawai sehingga individu berpikir lagi untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Robbins and Judge (2015:47) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sejauh mana seorang pegawai percaya dan yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka. Robbin dan judge juga menambahkan poin penting dalam penelitiannya bahwa interpretasi pegawai mengenai sikap suportif organisasi dalam memberikan penghargaan dan dipertimbangkan secara adil, serta memberikan tempat untuk pegawai menyalurkan suara dalam pengambilan keputusan dan pengawasan sehingga memberkan rasa puas pada diri pegawai. Salah satu faktor yang menimbulkan kepuasan dan yang memicu pengaruhnya terhadap OCB adalah keadilan organisasi.

Teori keadilan atau yang disebut "*equity theory*" bahwa pegawai akan menginterpretasi serta membandingkan apa saja yang mereka dapatkan dari hasil bekerja pada "*input*" atau usaha mereka. Teori ini relatif menjadi dasar pemikiran bahwa semua orang yang terikat dalam organisasi ingin diperlakukan adil (Robbins dan Judge, 2015:144). Keadilan organisasi merupakan keseluruhan mengenai seberapa adil organisasi memperlakukan pegawai, semakin tinggi tingkat keadilan akan mendorong komitmen, membuat mereka merasa diperhatikan, dan tentunya akan berpengaruh pada perilaku, sikap dan semangat untuk menempuh target yang diharapkan.

Fenomena permasalahan sering terjadi pada perusahaan maupun organisasi. Permasalahan baik secara langsung ataupun tidak langsung yang terlihat dari berbagai perilaku atau yang sering disebut "*organizational behavior*". Konteks ini mencakup pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) pada Dinas Perdagangan

Kabupaten Kudus. Sangat disayangkan banyak diantara pegawai yang belum maksimal menaati peraturan dan beberapa pegawai kurang berpartisipasi mengikuti kegiatan organisasi sehingga menyebabkan penilaian kinerja pegawai mengalami penurunan.

Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus merupakan instansi dibawah naungan pemerintahan dengan fungsi sebagai organisasi yang sangat mengedapankan pelayanan publik. Dinas Perdagangan ini berlokasi di Kompleks Perkantoran Mejobo, Jl. Mejobo No.45, Mlati Kidul, Kecamatan Kota Kudus, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah 59319. Dinas Perdagangan memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi yakni menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat atau khalayak umum didalam bidang perdagangan dan bidang pengelolaan pasar. Tugas lain dari Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus ini juga sebagai tempat penyedia informasi untuk masyarakat berhubungan dengan pelayanan serta sebagai perantara informasi dalam menyampaikan aspirasi ataupun keluhan masyarakat mengenai masalah tentang perdagangan seperti pengendalian usaha, perlindungan konsumen, dan pengembangan usaha serta permasalahan pengelolaan pasar seperti pengendali pembangunan pasar, penataan pedagang, dan lain-lain. Pelaksanakan tugas dekonsentrasi dan membantu tugas pemerintahan yang dianjurkan gubernur, serta memberdayakan UKM (Usaha Kecil Menengah) di Kabupaten Kudus. Jadi, organisasi membutuhkan pegawai yang berkualitas, professional dalam menghadapi tantangan bila sewaktu-waktu terjadi perubahan, bersedia bekerja dengan baik, disiplin, aktif, kreatif, dan mampu bekerja dalam tim.

Hasil observasi yang telah dilakukan pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus bulan Agustus 2020. Persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi cukup tinggi. Organisasi mendukung penuh pegawainya seperti menilai kontribusi pegawai, mengutamakan keadilan, peduli terhadap keluhan-keluhan kecil pegawai, kepedulian organisasi dengan pemberian tunjangan dan lain sebagainya.

Namun ternyata, organisasi belum memaksimalkan perhatiannya pada sistem pengembangan karir seperti promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Promosi merupakan suatu penghargaan atau balas jasa yang diberikan kepada pegawai karena mampu berkinerja baik. Pegawai akan termotivasi melanjutkan karirnya dan meraih target yang diharapkan. Namun syarat yang diharuskan terlalu rumit yakni berkompetensi pada bidang sesuai, berkewajiban dalam pengembangan kompetensi, dan standar nilai minimal “baik” dalam 2 tahun terakhir. Promosi hanya dilakukan pada saat terdapat jabatan kosong dengan spesifikasi berpendidikan, prestasi yang baik dan mampu mengemban. Padahal setiap pegawai ingin dipromosikan, karena pegawai menganggap bahwa promosi merupakan sebuah kesejahteraan pegawai serta penghargaan atas kontribusi pegawai. Didalam data hanya pegawai yang memiliki jabatan tertentu dan berkompetensi untuk dapat dipromosikan. Berikut data pegawai yang mengikuti pelatihan pra promosi bulan November 2020:

Tabel 1
Jumlah ASN Sudah Mengikuti Diklat

RINCIAN JUMLAH ASN YANG TELAH MENGIKUTI DIKLAT STRUKTURAL							
November 2020							
Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus							
DIKLAT PIM TK IV	DIKLAT PIM TK III	DIKLAT PIM TK II	SEPADA /ADUM	SEPALA ADUMLA	SEPADYA /SPAMA	SESPA/ SPAMEN	TOTAL
11	2	-	-	-	-	-	13

Sumber : Personalia Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus, 2020

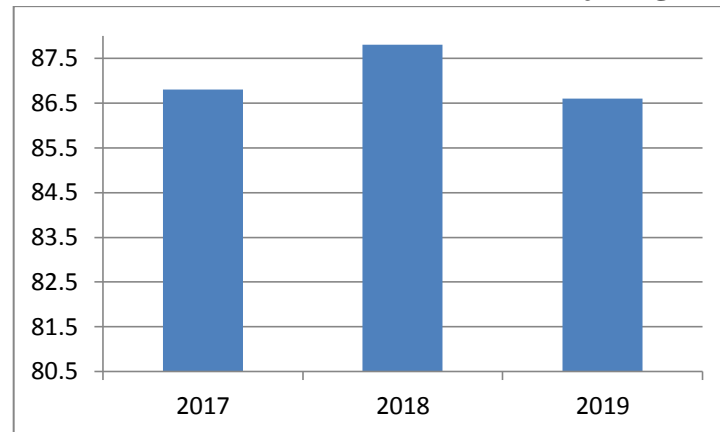
Keadilan organisasi dilihat saat pemimpin bersikap adil tanpa membedakan pekerja sesuai dengan porsi tugas masing-masing, bersikap netral, dan memberi kesempatan promosi secara adil tanpa memihak. Setiap pegawai ingin diperlakukan dengan adil sesuai hukum kerja yang berlaku. Hanya saja prosedur yang digunakan pemimpin untuk mengkomunikasikan timbal balik kinerja pegawai masih belum maksimal. Pegawai menginginkan organisasi yang adil dalam hal pemberlakuan *reward* dan *punishment*. *Reward* seharusnya diberikan apabila pegawai tersebut memiliki kinerja yang terbaik, sedangkan *punishment* diberikan apabila perilaku yang tidak menyenangkan dan tidak diinginkan organisasi. Pemberian *reward* saat pencapaian target dilakukan 1 tahun sekali dengan berdasar pada data yang akurat dan tidak bias. Prosedur penilaian yang digunakan masih belum transparan salah satunya pada pencapaian target.

Komitmen organisasi mencerminkan sebuah kekuatan terikatnya pegawai terhadap organisasi dengan kesediaan mencapai tujuan tertentu. Komitmen yang ditunjukkan pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus dalam kategori baik, dedikasi penuh pegawai dalam memikirkan dan mengutamakan organisasi. Akan

tetapi, masih dijumpai pegawai yang memiliki rasa loyalitas rendah terhadap organisasi. Tercermin dalam hal menyepelekan tugas dan tanggung jawab untuk kepentingan organisasi. Sementara itu, Widodo S.H, selaku Kasi Pembinaan dan Penataan PKL, memaparkan adanya pegawai yang tidak ikut berpartisipasi ikut rapat koordinasi pembinaan dan penataan PKL tahun 2019. Perbedaan jumlah kehadiran pegawai yang ditugaskan dan jumlah ketidakhadiran pegawai yang ditugaskan. Pegawai yang ditugaskan kurang lebih 85 orang yang mencakup ASN maupun pegawai kontrak bagian pembinaan dan penataan PKL. Rata-rata sedikitnya 5%-8% pegawai tidak hadir. Tampak dalam hal ini, loyalitas yang rendah mengindikasikan pegawai tidak bertanggung jawab dengan tugasnya.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai merupakan perilaku sukarela yang tidak termasuk di dalam tuntutan organisasi, namun apabila perilaku ini diterapkan akan mampu mendorong efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara keseluruhan. Pengamatan secara singkat pada pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus, para pegawai sudah memperlihatkan perilaku positif tersebut, contohnya inisiatif pegawai membantu rekan kerja lain yang sedang kesulitan di dalam divisi maupun di luar divisi, berusaha menyelesaikan tugasnya tanpa menunggu *dateline*, dan tidak mengeluhkan waktu kerja lembur. Namun ternyata, tingkat *conscientiousness* atau kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi mengalami penurunan dan kurangnya kerjasama antar pegawai yang ditunjukkan oleh penurunan nilai standar prestasi kerja khusus perilaku kerja disiplin dan kerjasama pegawai dalam tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Gambar 1
Rata-Rata Penilaian Standar Prestasi Kerja Pegawai



Sumber: Personalia Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus, 2020

Gambar 1 merupakan rata-rata penilaian standar prestasi kerja pegawai selama kurun waktu 3 tahun terakhir. Berikut kejelasan sejauh mana pencapaian kerja pegawai, data diatas dikonversi dengan skala kerja dibawah ini

Tabel 2
Skala Penilaian Prestasi Kerja

Nilai	Kriteria Nilai	Keterangan
A	90-100	Sangat Baik
B	80-89	Baik
C	60-79	Cukup Baik
D	40-59	Buruk
E	20-39	Sangat Buruk

Sumber: Personalia Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus, 2020

Berdasarkan data yang tertuang di gambar 1 diatas, capaian perilaku kerja yang temuat dalam rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai menunjukkan capaian positif pada peningkatan nilai pada 1 tahun pertama. Namun tahun ketiga mengalami penurunan. Pencapaian nilai pada tahun 2019 dengan rata-rata nilai sebesar 86.6, lebih rendah 1,2 poin dari tahun sebelumnya. Meskipun mendapat predikat “Baik”, tetap saja mengalami penurunan dan belum mencapai target

“Sangat Baik” yang perlu diperbaiki pegawai dalam hal meningkatkan perilaku disiplin dan mengutamakan kerja sama. Penelitian Sandhika (2018) menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai sangat mempengaruhi kinerja .

Research Gap penelitian ini adalah Wulandari dan Yuniawan (2017) persepsi dukungan organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Maknanya semakin baik dukungan yang diberikan organisasi maka perilaku *extra role* cenderung semakin meningkat, mendukung dengan penelitian yang dilakukan Aswin dan Rahyuda (2017) terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Pegawai akan tulus dalam berperilaku melebihi apa yang diharapkan organisasi, sebab mereka memberikan timbal balik yang positif atas perlakuan baik yang diberikan organisasi. Hal ini bertolakbelakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadlilah (2019), hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB berpengaruh negatif. Artinya, semakin tinggi dukungan dari organisasi tidak mampu mempengaruhi perilaku ekstra yang ditunjukkan pegawai.

Penelitian dari Sanhaji *et al* (2016) menunjukkan adanya pengaruh antara keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan OCB. pegawai yang menerapkan perilaku OCB bahwasannya mereka merasa *feedback* yang diberikan organisasi seimbang dan adil atas jasa yang diberikan terhadap organisasi, didukung dengan penelitian yang dilakukan Mahendra dan Surya (2017) keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Ni Putu Ayu dan Pande (2018), dalam penelitiannya menyebutkan

bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB. Penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan perlakuan adil pun tidak mampu mempengaruhi tumbuhnya perilaku OCB.

Asrunputri (2018) dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi, mendukung penelitian Samudra (2016) komitmen organisasi rendah dikarenakan tingkat dukungan organisasi dalam hal kesejahteraan di sektor publik lebih rendah dibandingkan dengan sektor swasta. Hasil penelitian keduanya menolak hasil penelitian yang dilakukan Heru Santosa (2016) menyatakan bahwa *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi) berpengaruh secara langsung dan menunjukkan hasil positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Nurcahyani dan Mas'ud (2016) menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Setiap pegawai yang diperlakukan adil, maka pegawai akan memberikan *feedback* atau suap balik dan semakin meningkatkan komitmen terhadap organisasi yang ditampakan dengan perilaku positif karena mereka merasa nyaman dan senang dalam bekerja, mendukung dengan penelitian Sopian dan Surya (2016) keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap organisasi walaupun sudah terdapat peran mediasi tidak ada peran. Maknanya, keadilan organisasi tidak mampu mempengaruhi komitmen organisasi apabila tidak terdapat variabel mediasi kepuasan kerja.

Terdapat penelitian terdahulu yang mengungkapkan komitmen organisasi memengaruhi OCB yaitu penelitian yang dilakukan oleh Jean Rosalina (2017), hasilnya menunjukkan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Hasil berbeda diungkapkan oleh Irdiana dan Dermawan (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, Semakin tinggi rasa komitmen pada diri pegawai maka semakin rendah dorongan untuk berperan *extra-role* dalam menjalankan tugas para pegawai pada organisasi tersebut. Pegawai yang sudah lama mengabdikan belum tentu berperilaku baik, bahkan ada yang menyepelekan tugas yang diberikan

Dari uraian latar belakang masalah tersebut, penulis tertarik untuk memilih judul **“Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasi Pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus”**.

1.2. Ruang lingkup

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat banyak permasalahan yang harus diatasi. Tujuan pembatasan masalah agar supaya penelitian ini berjalan dengan baik dan lancar. Ruang lingkup penelitian ini antara lain:

1. Objek penelitian ini yaitu Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus.
2. Variabel yang diteliti meliputi variabel persepsi dukungan organisasi, dan keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
3. Responden yang diteliti yaitu pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus yang berjumlah 106 pegawai.

4. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan mulai 7 September 2020 –
8 Februari 2021

1.3. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

- a) Salah satu bentuk dukungan organisasi yaitu memberikan kesempatan promosi. Rendahnya persepsi pegawai merupakan akibat dari adanya pengisian jabatan yang kosong disertai sulitnya mendapatkan kesempatan promosi. Pegawai yang memiliki jabatan tertentu dan berkompentensi yang dapat dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
- b) Prosedur operasional pemberlakuan standar minimal *reward* dan *punishment* tidak transparan sehingga pegawai merasa kurang nyaman dan tidak semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya
- c) Rendahnya komitmen pegawai untuk berpartisipasi dan tanggung jawab atas tugas serta kegiatan yang diadakan oleh organisasi menurut Kasi Pembinaan dan Penataan PKL.
- d) Penurunan nilai standar prestasi kerja khusus perilaku kerja disiplin dan kerjasama disebabkan oleh tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi yang menjadi salah satu perilaku OCB yakni *conscientiousness* serta sedikitnya minat pegawai untuk kerja sama/tim.

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus?

2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus?
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar perumusan masalah diatas, ada beberapa hal yang ingin dicapai dalam penelitian yaitu:

1. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus.
2. Menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus
3. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus.
4. Menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi pembaca, diharapkan dapat menambah pengetahuan, memberikan informasi, mempermudah pengembangan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang ingin meneliti dimasa yang akan datang. Bagi penulis, berguna menambah pengetahuan yang penulis peroleh selama mengikuti perkuliahan dan dapat mengaplikasikan langsung ke organisasi. Mengetahui konsep peran penengah variabel komitmen organisasi yang diuji dengan variabel persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi, dan selanjutnya berpengaruh terhadap OCB.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan informasi kepada Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus untuk mengambil keputusan dan suatu tindakan agar dapat meningkatkan peran ekstra pegawai dengan dukungan dan keadilan sepatutnya.