

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik organisasi publik maupun organisasi privat memegang peranan penting. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai tidak dapat digantikan oleh alat secanggih apapun juga, sehingga peranan pegawai merupakan syarat mutlak dan menentukan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain melakukan tugas dan tanggung jawab serta fungsi pegawai secara rutin dan prosedural, organisasi juga seringkali menghendaki pegawai bersedia untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Perilaku ini tidak hanya meliputi perilaku sesuai dengan standar *job description* saja namun juga perilaku ekstra yang memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan kepada perusahaan, misalnya bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja normal (lembur) dan bersedia menggantikan pekerjaan pegawai lain yang sedang berhalangan menyelesaikan pekerjaan (Hapsari, 2010). Organisasi selalu menginginkan setiap pegawai dapat bekerja dengan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai keberhasilan organisasi. Kesiapan dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan berdampak pada kemajuan organisasi secara keseluruhan

Penciptaan budaya kerja yang kuat, pegawai merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan. Pegawai akan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaan, menerima perlakuan yang sportif

dan penuh perhatian dari para teman maupun atasan, serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi sehingga menunjukkan perilaku OCB (Oemar, 2013). Kesiapan inilah yang kemudian dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Terdapat beberapa definisi OCB yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Robbins & Judge (2018) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain mengenai pengertian OCB dikemukakan oleh Garay (2016) yang menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Sehingga OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi yang melebihi peran inti atau tugas pokok terhadap organisasi. Saepudin & Djati, (2019) menyatakan perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi organisasi.

Pegawai akan merasa sangat dihargai karena diberikan kesempatan yang luas untuk mengembangkan potensi diri serta mendapatkan kepuasan kerja karena kesediaannya untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Menurut Robbins dan Judge (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan

mempertahankan pegawai terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Salah satu faktor penentu dalam pencapaian kepuasan kerja pegawai adalah komitmen terhadap organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut, hal ini besar pengaruhnya bagi kelangsungan dan kemajuan organisasi. Luthans (2016) menyatakan seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi tentu akan mengerjakan seluruh pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Selain itu, seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentu akan memiliki loyalitas yang tinggi pula sehingga pegawai tersebut akan bertahan bekerja di organisasi tersebut dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi atau mencari pekerjaan lain diluar pekerjaan yang dijalani pada organisasi tersebut.

Kepuasan kerja bagi pegawai merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai berdasarkan kemampuan dan perbuatan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan (Rahma, dkk, 2013). Kepuasan kerja pegawai juga ditunjukkan dari adanya kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mengeluh dengan adanya beban pekerjaan yang diemban. Rahma, dkk (2013) menyatakan jika para pegawai cenderung pasif dan mengeluh serta tidak mau melaksanakan tugas atau usaha kreatif yang dapat mempercepat penyelesaian tugas dengan hasil yang optimal sehingga dapat menumbuhkan kepuasan dalam penyelesaiannya tugasnya. Akibat dari kondisi di atas, maka kepuasan kerja pegawai masih belum dirasakan secara optimal.

Robbins dan Judge (2018), kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi hasil kerja. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya.

Selain kepuasan kerja, faktor penentu keberhasilan terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karena adanya budaya organisasi yang ditegakkandan telah dianut oleh seluruh pegawai sebagai suatu konsensus bersama untuk kemajuan organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan kebijakan, aturan dan ketentuan ketentuan yang diterapkan dan diberlakukan di dalam suatu organisasi, yang diikuti dan dipatuhi secara bersama oleh seluruh komponen pegawai maupun pimpinan organisasi. Budaya organisasi akan membentuk karakter dan perilaku setiap individu pegawai yang berada di organisasi tersebut Wira Saputra & Supartha( 2019). Menurut Lovihan (2014) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor utama bagi perilaku kewargaorganisasian. Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.

Adanya penciptaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan langkah yang strategik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin banyak pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara

keseluruhan juga akan meningkat. Oemar (2013) menyatakan budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku *extra role*. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, yang sebagian besar merupakan bagian dari OCB.

Didalam budaya organisasi yang kuat, pegawai merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan. Pegawai akan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab mereka apabila mereka merasa puas dengan pekerjaan, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para teman maupun atasan, serta percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi sehingga menunjukkan perilaku OCB.

Banyak penelitian terdahulu yang meneliti tentang perilaku OCB ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sulistyowati dan Yuwono (2014) yang menguji adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan OCB. Trisia dan Sakapurnama (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai tetap. Lovihan (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi bersama-sama dan OCB memiliki korelasi dengan kinerja pegawai. Menurut Rahma, dkk (2013) meneliti budaya organisasi dan etos kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap

kepuasankerja. Sari, dkk (2015) mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan perilaku OCB. Sugandhi, dkk (2013) juga menunjukkan hasil penelitian peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara signifikan *organizational citizenship behavior* (OCB). Widjojo (2016) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, dan terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap OCB.. Saputra dan Wayan menyatakan budaya organisasi dan perilaku OCB berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan Waspodo dan Lussy (2012) menyatakan bahwa Tingkat OCB pegawai cukup baik, dan untuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari karyawan juga terbilang baik. Budi (2014) menyatakan kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi OCB dengan tingkat signifikansi dibawah 0.05 sehingga tidak signifikan dan menimbulkan *research gap* dengan penelitian yang lain.

Perilaku OCB tidak hanya terjadi pada karyawan perusahaan saja, pada organisasi pendidikan seperti sekolah, perilaku OCB ini ditunjukkan oleh guru maupun tenaga kependidikan. Pada dasarnya perilaku OCB tersebut dapat tumbuh dengan sendirinya, maka dibutuhkan rasa kepuasan kerja di dalam diri para guru. Kepuasan kerja memiliki beberapa aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik antar rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang (Puspitawati dan Riana, 2014). Ketika guru sudah merasa nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaan maka perilaku OCB akan muncul dalam dirinya yang akan menjadi hal yang positif bagi organisasi.

Penelitian tentang komitmen organisasi, perilaku OCB dan budaya organisasi

yang terjadi di lingkungan sekolah belum banyak diteliti, meskipun dalam praktiknya banyak guru yang menerapkan perilaku OCB dan menjunjung tinggi budaya organisasi yang dianut dalam organisasi sekolah. Penelitian ini mengambil lokasi di 8 (delapan) SLTA Muhammadiyah yang ada di Kabupaten Jember. Pada 8 (delapan) SLTA Muhammadiyah di Kabupaten Jember, ketersediaan sumber daya manusia yang ada kurang didukung oleh pembagian kerja yang jelas dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan tumpang tindih. Hal ini menjadi masalah yang serius dan sangat berkaitan dengan eksistensi organisasi dalam hal ini sekolah. Tingkat OCB di 8 (delapan) SLTA Muhammadiyah dapat dikatakan cukup rendah. Hal ini dapat terungkap dari masih kurangnya rasa saling membantu antara sesama guru dalam menggantikan guru yang tidak hadir ke sekolah.

Kurangnya interaksi dan motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru dirasakan masih kurang optimal. Perilaku OCB juga masih kurang terlihat dikarenakan kepuasan kerja masih belum sepenuhnya terpenuhi. Beban kerja guru cenderung semakin bertambah tiap tahunnya dikarenakan kurikulum nasional yang sering berubah-ubah, sehingga adanya tambahan beban kerja seperti adanya tambahan jam mengajar, belum lagi tugas guru sebagai wali kelas, pekerjaan administratif lainnya tidak sebanding dengan penghasilan yang diterima terlebih lagi berlaku bagi guru tidak tetap. Terutama di masa pandemic covid ini, banyak guru yang harus mengeluarkan biaya sendiri untuk memperlancar pembelajaran daring seperti membeli perangkat computer atau laptop dan paket internet sebagai sarana pembelajaran daring. Hal ini dikarenakan kurangnya kesiapan sekolah untuk menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran di saat pandemic covid 19. Perilaku ini menunjukkan adanya perilaku OCB guru untuk memenuhi target

pembelajaran secara daring. Sejak pertengahan tahun 2021, sudah dilakukan pembelajaran secara luring, namun masih belum dapat dilakukan secara optimal dan disesuaikan dengan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Alasan pemilihan objek penelitian di SLTA dan SMK Muhammadiyah di Kabupaten Jember adalah didasarkan pada hubungan kedekatan dan pekerjaan peneliti dengan objek penelitian dimana peneliti merupakan guru yang bekerja salah satu di SLTA Muhammadiyah di Kabupaten Jember, sehingga hal ini menjadi keuntungan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dan memperoleh data penelitian. Berikut ini data tentang aktivitas belajar baik luring atau daring selama tahun 2020-2021 di 8 SLTA dan SMK Muhammadiyah di Kabupaten Jember.

Tabel 1.1 : Aktivitas Pembelajaran tahun Ajaran 2020-2021 SLTA Dan SMK Muhammadiyah Se Kabupaten Jember

No	Nama Sekolah	Ketentuan Kehadiran Tahun Ajaran		
		Total Hari	Realisasi	Prosetase
1	SLTAM 01 RAMBIPUJI	230 hari	220	96%
2	SLTAM 02 WULUHAN	230 hari	210	91%
3	SLTAM 03 JEMBER	230 hari	217	94%
4	SMKM JEMBER	230 hari	215	93%
5	SMKM 02 PALERAN	230 hari	210	91%
6	SMKM 03 AMBULU	230 hari	220	96%
7	SMKM 04 KALISAT	230 hari	222	96%
8	SMKM 05 CAKRU	230 hari	216	94%

Sumber data : Dikdasmen PDM Jember (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 ditunjukkan jumlah hari pelajaran selama 1 (satu) tahun di 8 (delapan) sekolah SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember. Pada tahun Pelajarn 2020 -2021 telah dilakukan penyesuaian target pembelajaran untuk siswa SLTA dan SMK di masa pandemic covid 19. Namun, secara umum prosentase

kehadiran belum mencapai 100 % Total kehadiran guru yang dapat terrealisasi sebagian besar di kisar 210 – 222 hari dengan prosentasi lebih dari 90%. Hal ini dikarenakan beberapa kendala yang dihadapi saat di masa pembelajaran pandemic yaitu, sebagian guru tidak mau menggantikan bila ada guru yang berhalangan hadir. Selain itu tidak semua sekolah memiliki kemampuan dan kesiapan melakukan pembelajaran dengan sistem daring sehingga Pembelajaran menjadi terganggu dalam jadwal pelaksanaan kehadiran guru. Dari fenomena ini, maka penelitian ini berfokus pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terjadi pada guru SLTA Muhammadiyah yang ada di Kabupaten Jember. Sehingga penelitian ini mengambil judul: **“Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Organizational Citizenship Behaviour Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada SLTA Muhammadiyah se- Kabupaten Jember).**

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember?
3. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember?
4. Apakah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember?

5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember?
6. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember?
7. Apakah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menguji Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru SLTA Muhammadiyah se-Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB melalui kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember.

7. Untuk menguji Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja Guru SLTA Muhammadiyah Se-Kabupaten Jember.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini secara teoritis dan secara praktis antara lain:

1. Secara teoritis:

Menambah pengetahuan baik secara teoritis dan praktis di bidang pengembangan sumber daya manusia terkait dengan tema komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* pada guru SLTA dan SMK Muhammadiyah di Kabupaten Jember.

2. Secara praktis:

Memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak yang terkait dan berkepentingan, serta hasil dari penelitian ini sebagai referensi atau acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.