

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah salah satu aset paling penting dari setiap organisasi. Keberhasilan organisasi akan tergantung pada peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya. Untuk itu, sumber daya manusia memerlukan manajemen yang tepat. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab divisi pengembangan sumber daya manusia, tetapi pimpinan organisasi juga perlu mengambil tanggung jawab tersebut. Seandainya organisasi dapat mengelola perusahaan dengan baik, karyawan juga akan bersedia menunjukkan kontribusinya di lingkungan kerja yang lebih tinggi yang mendukung perannya dalam organisasi atau disebut juga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berbagai riset telah dilakukan tentang variabel-variabel yang mendukung efektivitas organisasi. Salah satunya yang cukup berpengaruh adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Podsakoff *et al.*, 2000). Ada penelitian yang bertujuan pada perilaku organisasi. Perilaku yang ditargetkan ini mencakup tidak hanya dalam peran, yaitu bekerja sesuai standar deskripsi pekerjaan, tetapi juga peran ekstra, yaitu memberi perusahaan lebih dari yang diharapkan. OCB dapat diidentifikasi sebagai perilaku pilihan yang bukan merupakan kewajiban kerja formal karyawan, tetapi dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins dan Judge, 2006). OCB dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan. Pertama, produktivitas

rekan kerja dapat meningkat. Kedua, dapat mengoptimalkan produktivitas manajerial. Ketiga, penggunaan sumber daya organisasi menjadi efisien. Keempat, meminimalkan tingkat kebutuhan penyediaan pemeliharaan karyawan. Kelima, kegiatan koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja dapat menjadi efektif. Keenam, mempermudah organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang andal. Ketujuh, stabilitas kinerja organisasi meningkat. Dan akhirnya, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis melalui OCB (Podsakoff *et al.*, 2000).

Pentingnya implementasi OCB di organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengaplikasikan manajemen yang efektif dan efisien karena secara keseluruhan dengan mempraktikkan OCB di perusahaan akan menghemat sumber daya manusia di dalam manajemen dan organisasi. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan OCB karena mereka masih terfokus terhadap diri sendiri dengan mengerjakan pekerjaan mereka masing-masing tanpa mementingkan kepentingan orang lain. Padahal saat sekarang ini, dikarenakan tugas semakin sering dikerjakan dalam tim maka fleksibilitas karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja yang dinamis. Perusahaan menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang juga tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi air bersih bagi masyarakat, Perumda Air Minum Kota Padang merupakan badan usaha milik daerah (BUMD) yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif

daerah. Perumda Air Minum Kota Padang diberikan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan umum atas pengelolaan air bersih untuk masyarakat yang memenuhi standar kesehatan. Dan juga perusahaan diharapkan mampu memberikan kontribusi laba bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Padang. Dengan tanggung jawab tersebut, diharapkan karyawan terlibat dalam perilaku OCB demi tercapainya tujuan perusahaan. Fenomena yang ada pada karyawan Perumda Air Minum Kota Padang yaitu berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Asisten Manajer Komunikasi dan Kepegawaian Perumda Air Minum Kota Padang adalah bahwa perilaku karyawan yang kolaboratif dan membantu sangat penting bagi organisasi untuk berfungsi secara lancar. Lebih lanjut diketahui bahwa perilaku membantu antar karyawan belum semua diterapkan oleh karyawan. Selanjutnya, peneliti kembali melakukan wawancara dengan karyawan. Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa karyawan menunjukkan kesungguhan dalam bekerja dan mengorbankan waktunya untuk pekerjaan. Mereka seringkali ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang menunjang produktivitas perusahaan. Namun hal tersebut belum dilakukan oleh seluruh karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif atas kemauan sendiri dan spontan di luar *jobdesc* diharapkan mampu memenuhi harapan masyarakat dalam kualitas pelayanan yang diberikan. Dari uraian baik dengan asisten manajer maupun dengan karyawan dapat disimpulkan bahwa terdapat ada aktivitas yang terkait dengan perilaku OCB, namun mereka masih menganggap perlu untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam OCB.

Penting untuk Perumda Air Minum Kota Padang mengetahui faktor apa yang dapat menyebabkan dan meningkatkan OCB karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB yaitu kepemimpinan otentik. OCB sering digambarkan sebagai perilaku yang melampaui tugas yang menjadi kewajiban karyawan (Beheshtifar dan Hesani, 2013). Kepemimpinan otentik adalah seseorang yang sadar akan kekuatan dan kelemahannya, bertindak sesuai dengan nilai dan keyakinannya, dan mendorong partisipasi orang lain dan tidak memaksakan sudut pandangnya pada orang lain (Walumbwa *et al.*, 2008). Berdasarkan penelitian yang telah ada, para peneliti menemukan bahwa semakin banyak karyawan mempersepsikan pemimpin mereka otentik, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka dengan para pemimpin tersebut, yang mempengaruhi komitmen organisasi mereka dan kesediaan untuk bekerja ekstra (yaitu, menunjukkan OCB) (Clapp Smith *et al.*, 2009; Moriano *et al.*, 2011). Menurut Zaabi *et al* (2016), kepemimpinan otentik secara signifikan meningkatkan OCB dikalangan pekerja di sektor perminyakan. Joo dan Jo (2017) juga menemukan bahwa persepsi kepemimpinan otentik memiliki dampak yang signifikan terhadap OCB karyawan. Dalam upaya mengatasi perubahan serta mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi maka peran kepemimpinan sangat diperlukan. Berdasarkan informasi awal yang dikumpulkan dari 2 narasumber diketahui bahwa atasan Perumda Air Minum Kota Padang menampilkan sikap konsisten dengan apa yang dikatakannya, fokus pada jangka panjang, transparan dan terbuka dengan bawahan. Atasan juga melakukan hal yang terbaik untuk divisi yang dipimpinnya agar staf yang berada di bawah jajarannya bekerja dengan maksimal dan penuh kenyamanan. Perumda Air

Minum Kota Padang sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi air bersih bagi masyarakat membutuhkan gaya kepemimpinan ini, dikarenakan kepemimpinan otentik mengarah pada peningkatan sikap dan perilaku positif kelompok. Dan juga pemimpin otentik bisa berkontribusi secara efektif terhadap pengembangan dan memiliki dampak pada kinerja karyawan serta dianggap gaya kepemimpinan paling sesuai untuk berbagai organisasi.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi OCB yaitu dukungan organisasi yang dirasakan. Eisenberger *et al* (2016) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai sejauh mana dirasakan oleh karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan karyawan. Penelitian terdahulu mendukung hubungan positif yang kuat antara dukungan organisasi yang dirasakan dan OCB (Muhammad, 2014; Ali, 2009; Islam *et al.*, 2014). Dalam studi terbaru yang berfokus pada 65 lebih karyawan di Polandia, (Bartkowiak *et al.*, 2020) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan sikap dan dukungan positif dari manajemen sumber daya manusia dan organisasi mereka, mereka cenderung memiliki OCB, kesejahteraan, dan keamanan kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, persepsi karyawan terhadap keterlibatan dan dukungan yang dirasakan dari manajemen sumber daya manusia mereka meningkatkan keterlibatan organisasi dan OCB mereka, dan hubungan ini mungkin dipengaruhi secara tidak langsung oleh komitmen karyawan untuk berubah (Manuti *et al.*, 2020). Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan 2 narasumber, diketahui bahwa karyawan Perumda Air Minum Kota Padang ditata atau dikelola

dengan baik oleh pihak manajemen. Mereka diberikan diklat-diklat minimal satu diklat untuk satu tahunnya. Yang bertujuan untuk pengembangan karir karyawan. Adanya sistem pengembangan karir yang terarah membuat karyawan termotivasi untuk bekerja, hal ini dikarenakan dalam pengembangan karir setiap karyawan organisasi memberikan kesempatan yang sama akan membuat karyawan merasa mendapatkan keadilan dan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Perumda Air Minum Kota Padang juga memperhatikan keselamatan karyawan dalam bekerja, memberikan bonus dan kenaikan gaji serta fasilitas-fasilitas kesehatan seperti BPJS dan Mandiri Inhealth dan juga fasilitas lainnya yang merupakan sebagai bentuk kepedulian Perumda Air Minum Kota Padang terhadap karyawannya. Bentuk perhatian dan kepedulian Perumda Air Minum tersebut, membuat karyawan merasa kalau mereka sangat dihargai oleh organisasi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi OCB yaitu efikasi diri adalah semacam motivasi internal, yang menimbulkan pemikiran positif dan memainkan peran penting dalam mempromosikan kinerja individu (Norman *et al.*, 2010). Orang dengan tingkat kontrol yang tinggi atas perilaku mereka dengan sikap positif diharapkan untuk terlibat dalam perilaku yang disengaja atau perilaku diskresioner dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara efikasi diri dengan OCB (Pradhan *et al.*, 2020). Perlu diperhatikan bahwa efikasi diri karyawan sangat penting bagi sebuah kinerja, yang mana keyakinan dan kemampuan yang ada pada diri karyawan sudah menjadi satu kesatuan seperti karyawan pada Perumda Air Minum

Kota Padang. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan 2 narasumber. Diklat-diklat yang diikuti karyawan Perumda Air Minum Kota Padang berdampak pada kepercayaan diri karyawan bahwa ia mampu bersaing dan menunjukkan bahwasanya ia mampu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan atau tujuan Perumda Air Minum Kota Padang. Sehingga karyawan mendedikasikan dirinya untuk perusahaan Perumda Air Minum Kota Padang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK, DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN, DAN EFIKASI DIRI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PERUMDA AIR MINUM KOTA PADANG”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulismendapatkan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk:

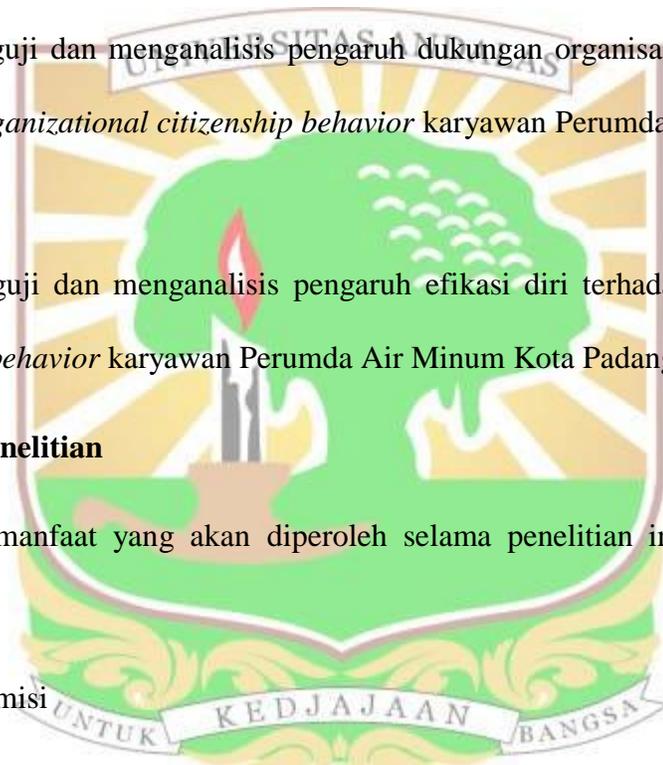
1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan diperoleh selama penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi terkait dengan pengaruh kepemimpinan otentik, dukungan organisasi yang dirasakan dan efikasi diri terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.



## 2. Bagi Perusahaan

Dapat membantu pekerjaan serta memberikan masukan, informasi maupun saran kepada perusahaan guna meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada Perumda Air Minum Kota Padang.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan berkaitan dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan staf dan pemeliharaan staf. Pada penelitian ini, penulis menggunakan variabel kepemimpinan otentik, dukungan organisasi yang dirasakan dan efikasi diri sebagai variabel independen yang akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Objek penelitian ini adalah karyawan Perumda Air Minum Kota Padang.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan pembahasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu membahas beberapa penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis serta model kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran, serta metode analisis data untuk membuktikan hipotesis.

## **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas hasil penyebaran kuesioner penelitian, analisis deskriptif penelitian, dan analisis data yang berguna untuk membuktikan hipotesis.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan penelitian yang telah dilakukan, implikasi dan keterbatasan penelitian yang berguna untuk penelitian berikutnya.

