

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berada dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektifitas organisasi guna menciptakan inovasi. Terlebih era sekarang dimana perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi salah satu alat kompetitif bagi organisasi. Sehingga organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki loyalitas dan perilaku melebihi diskripsi pekerjaan atau kewajiban formalnya (Hajli, 2014). Perilaku SDM yang mempunyai kerelaan melaksanakan tugas dan kewajibannya lebih dari deskripsi pekerjaannya hal ini dikaitkan dengan istilah *organizational citizenship behavior*.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarelawan atau diluar job diskripsi dan tidak diatur dalam peraturan organisasi, tapi menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan kepuasan kerja dan efisiensi dalam organisasi (Prasetyaningsih, Fathoni, & Hasiholan, 2019). OCB berperan penting bagi perusahaan karena karyawan akan berusaha membantu dan membagi perhatiannya untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi (Jung & Hong, 2008). Interaksi yang baik dan transparan merupakan faktor dari OCB.

Menurut (Organisasional & Variabel, 2015) selain OCB memiliki peran dapat membantu dalam meningkatkan kesuksesan dan keefektifan suatu

organisasi, juga dapat meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap organisasinya. Semakin tinggi kinerja maka akan semakin menimbulkan loyalitas, integritas, kecintaan dan keterbukaan dalam diri karyawan dalam berkomunikasi sehingga mendorong timbulnya OCB (Prasetyaningsih et al., 2019). Dalam sebuah organisasi tentunya membutuhkan suatu interaksi atau hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

*Human relationship* quality merupakan kualitas hubungan atasan-bawahan yang bersifat formal dan informal serta bersifat kesinambungan (Weinberg, 2015). Pada saat hubungan antar karyawan terdapat gangguan dan tidak terjalin dengan baik maka berpotensi menimbulkan kesalah pahaman dalam organisasi dan berdampak pada penurunan kinerja. Selain itu dalam bekerja bisa memunculkan rendahnya rasa simpati sesama karyawan dalam bekerja (Hajli, 2014). Menurut (Kuhlmeier & Ksatria, 2010) suatu hubungan kerja yang tidak ada dilandasi dengan asas keterbukaan komunikasi bisa menimbulkan tidak nyaman dalam bekerja, rendahnya rasa toleransi, dan rendahnya saling tolong menolong dan membantu dalam bekerja. Oleh karena itu kualitas hubungan bisa diartikan sebagai karakteristik pemicu sifat OCB yang sangat penting, Selain tentunya, faktor pendorong OCB lainnya yaitu OCB yaitu dibutuhkan rasa adil didalam organisasi yang dirasakan pada diri karyawan.

*Perceived organizational justice* menurut (Zheng, Zhang, & Li, 2012), merupakan suatu keadilan yang dirasakan atas kontribusi yang diberikan dan kompensasi yang diterima karyawan. Hal ini dinilai sebagai sebuah proses yang memberikan kepastian atas hubungan timbal balik agar dapat berjalan secara

terstruktur. Apabila perusahaan mampu menghargai kontribusi yang diberikan karyawan maka sebaliknya karyawan juga bersedia menunjukkan sikap positif dalam bekerja serta memberikan aspek yang baik pada lingkungannya sehingga mempengaruhi pencapaian kinerja (Rivai, 2019). Hal ini dirasakan karyawan secara umum mengenai sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan yang merupakan suatu tindakan yang dibutuhkan karyawan dalam suatu organisasi. Selain itu keadilan dapat memberi rasa nyaman, dihargai dalam organisasi, tapi ketika dalam organisasi tidak ada rasa itu akan berdampak pada outcomes yang bersifat negative seperti meningkatnya turnover dan rendahnya sifat OCB. Dalam bekerja karyawan cenderung mengutamakan rasa nyaman dalam lingkungannya (Issa, 2019).

Menurut (Barry, Graca, & Barry, 2019) perkembangan ilmu dan teknologi yang kompetitif membuat karyawan secara leluasa mengeluarkan pendapatnya sejauh mana organisasi itu adil, ketika dalam organisasi tidak ada keadilan akan menimbulkan kecemburuan sosial antara karyawan, akan adanya konflik, sehingga tidak ada lagi rasa kesetiaan, loyalitas dan jujur dalam diri karyawan. Dalam organisasi akan dibutuhkan rasa percaya antara bawahan terhadap atasannya, karena dalam siklus ini akan membentuk suatu karakter yang dapat mempengaruhi OCB (Warsindah, 2016).

*Supervisor trust* merupakan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya yang menggambarkan keadaan psikologis yang dirasakan karyawan yaitu berupa keyakinan bahwa tindakan-tindakan atasannya akan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya (Kirrane, Kilroy, Kidney, Flood,

& Bauwens, 2019). Munculnya kepercayaan dalam diri karyawan terhadap atasannya penting dalam rangka membangun suatu hubungan sosial dalam kerjasama di dalam organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan suatu organisasi diperlukan rasa kepercayaan. Menurut (Sutanto & Setiawan, 2018), jika dalam OCB tidak didasari rasa kepercayaan akan muncul rendahnya rasa peduli, tidak adanya komitmen, bahkan akan berakibat menurunnya kinerja, dalam suatu organisasi setiap diri karyawan membutuhkan rasa kepercayaan sehingga bisa membentuk karakter karyawan untuk menghargai dan itu bisa membentuk rasa percaya diri didalam diri mereka.

Kepercayaan terhadap atasan merupakan salah satu kunci faktor OCB yang harus dimiliki oleh karyawan. Kepercayaan yang kuat dapat meningkatkan kualitas perilaku dalam kerja karyawan. Sebaliknya rendahnya kepercayaan berpotensi menimbulkan tekanan, kurangnya rasa kedisiplinan, berpengaruh dalam bersikap bijak, bahkan cenderung kurang berpartisipasi dalam mencapai kesuksesan dalam organisasi, Penelitian sebelumnya memposisikan kepercayaan kepada atasan sebagai mediasi OCB terhadap suatu hubungan (Nasim, Zahid, & Iqbal, 2019). Penelitian ini melihat adanya fenomena perusahaan yang mengalami kegagalan karena rendahnya kualitas SDM terutama dalam hal sikap OCB-nya. Penelitian ini dilakukan pada distributor Pertamina Semarang yang memiliki angka tingkat keluar masuk karyawan yang cukup signifikan. Diduga perilaku karyawan yang rendah dalam hal keterlibatan, dan partisipasi menjadikan mereka keluar dari perusahaan untuk bekerja di tempat lain. Data yang diperoleh dari tahun 2016 sampai 2019 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Karyawan yang dimati**

Tahun	Jumlah karyawan yang diamati	Jumlah keluar	Persentase %
2016	30	9	3,72%
2017	40	12	3,87%
2018	45	15	5,40%
2019	50	16	7,19%

Hal ini mencerminkan menurunnya rasa loyalitas, kesetiaan, komitmen didalam diri karyawan. Penelitian ini di dorong adanya riset gep yang menemukan bahwa terdapat hasil yang berbeda terkait dengan keadilan organisasi terhadap OCB (Abu & Mccann, 2015), (Rita, Randa Payangan, Rante, Tuhumena, & Erari, 2018).

Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana membangun *organizational citizenship behavior* berbasis *hubungan dan kepercayaan atasan*

## 1.2 Rumusan Masalah

Sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektifitas organisasi guna menciptakan inovasi terlebih lagi di era sekarang dimana perkembangan ilmu dan teknologi menjadi salah satu alat kompetitif bagi organisasi. Sehingga organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki perilaku setia melebihi diskripsi pekerjaan atau kewajiban formalnya yang tercermin dalam perilaku OCB. Berdasarkan uraian latar belakang maka rumusan masalah yang diangkat dalam proposal ini adalah “Bagaimana meningkatkan perilaku OCB melalui *human relationship quality*, *perceived organizational justice* dan *supervisor trust*?” Pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *human relationship quality* terhadap *supervisor trust*?
2. Bagaimana pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap *supervisor trust*?
3. Bagaimana pengaruh *supervisor trust* terhadap OCB?
4. Bagaimana pengaruh *human relationship quality* terhadap OCB?
5. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka diketahui tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis *human relationship quality* terhadap *supervisor trust*
2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap *supervisor trust*
3. Untuk menganalisis pengaruh *supervisor trust* terhadap OCB

4. Untuk menganalisis pengaruh *human relationship quality* terhadap OCB
5. Untuk pengaruh persepsi keadilan keadilan organisasi terhadap OCB

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat di peroleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis studi ini di harapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya isu peningkatan perilaku OCB karyawan melalui interaksi dengan atasan dalam hal hubungan dengan atasan dan kepercayaan serta keadilan organisasi.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya terkait dengan peningkatan perilaku OCB karyawan.