

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu kunci sukses keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilan organisasi dalam mengelola sumberdaya manusia sebagai agen inisiator dan perubahan terus menerus (*sustainable change*), serta pembentuk proses budaya yang secara bersama-sama meningkatkan kemampuan organisasi (Ulrech, 1998). Kinerja tim dalam organisasi sangat ditentukan oleh keterampilan anggota dalam tim (*work teams*). Kenyataannya, tidak semua individu mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerjasama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim.

Kebiasaan individualistik merupakan salah satu faktor yang menyebabkan seseorang sulit untuk bekerja di dalam tim. Sehingga individu cenderung terbiasa melaksanakan pekerjaannya sendiri dan kurang peduli terhadap hubungan sesama tim kerja. Padahal keberadaan tim kerja tidak hanya dilihat sebagai suatu tuntutan organisasi agar individu mampu melaksanakan tugas mereka secara bersama-sama, namun tim kerja pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi guna mendukung kelancaran operasional organisasi secara keseluruhan.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang dipandang perlu untuk dikembangkan guna menciptakan individu yang dapat bekerjasama satu sama lain. Kesiediaan untuk membantu rekan kerja, sukarela

melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja merupakan contoh perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) dikalangan individu. Guna menciptakan hal tersebut, organisasi dituntut untuk meningkatkan kesadaran dan rasa keterikatan kebersamaan antar individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi. Salah satu upaya untuk mengembangkan perilaku OCB dikalangan individu dengan menciptakan kepercayaan kepada organisasi (*organizational trust*). Individu yang percaya pada organisasi akan mengeluarkan usaha yang dimiliki guna tercapainya tujuan organisasi.

*Organizational trust* merupakan dukungan yang diberikan organisasi pada dirinya, sehingga muncul rasa kepercayaan individu kepada pimpinan bahwa setiap tindakannya didukung oleh organisasi. Namun, yang terjadi pada hari ini realita bahwa karyawan tidak memiliki rasa kepercayaan terhadap pimpinan, terlebih pada lembaga pemerintahan. Ketika kepercayaan organisasi ini tidak dimiliki oleh karyawan maka perusahaan tidak memiliki kesempatan untuk mencapai target. Oleh sebab itu, *organizational trust* harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi guna menciptakan *organizational citizenship behavior* (OCB) dikalangan individu.

Pengaruh *organizational trust* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Shamshiri dan Peikani

(2016) menyatakan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Menurutnya bahwa kepercayaan kepada organisasi akan membentuk OCB dalam diri individu yang meningkatkan produktivitas kerja seseorang. Akan tetapi, terdapat penelitian yang kontradiktif dengan hasil penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Altuntas dan Baykal (2010) menyatakan bahwa *organizational trust* tidak memiliki dampak terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) khususnya pada *sportsmanship*. Hal ini menjadi sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam guna mengetahui apakah *organizational trust* berpengaruh positif atau negative terhadap OCB individu di dalam organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Komitmen dikarakterkan sebagai kemampuan psikologi seseorang dalam mengikatkan dirinya pada organisasi. Selain itu, seseorang yang memiliki komitmen akan mengidentitaskan dirinya dengan organisasi. Identitas komitmen seseorang ditunjukkan dengan loyalitas yang tinggi pada organisasi dengan melaksanakan kinerja yang efektif. Komitmen organisasi adalah komitmen psikologi individu seperti partisipasi kerja, loyalitas serta kepercayaan kepada organisasi.

Konsep komitmen organisasi menjadi fokus yang kontemporer untuk dijadikan sebagai subjek dalam peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya, untuk mendukung komitmen organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi OCB diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ucanok dan Karabati (2013) menyatakan bahwa *organizational commitment* yang meliputi

*normative commitment*, *affective commitment* merupakan faktor yang kuat dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian tersebut juga didukung oleh Kim (2013) yang menyatakan bahwa *affective commitment* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada sector public di Gwangju Metropolitan City. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al (2005) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh yang negative terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Pengaruh negative tersebut dispesifikan pada *normative commitment* terhadap *altruism*. Sehingga sangat menarik sekali untuk meneliti *organizational commitment* secara mendalam guna mengetahui apakah pengaruh dampak positive atau negative dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah keadilan organisasi, Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Dalam literatur perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Koopman, 2003). untuk mendukung keadilan organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi OCB diperkuat dengan penjelasan teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, dapat diproposisikan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) menurut persepsi pegawai, dapat

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai pada organisasi dan OCB. Studi-studi empiris sebelumnya, telah membuktikan bagaimana keterkaitan keadilan organisasi, komitmen organisasional, dan OCB, antara lain dalam studi Moorman (1991), Carson, et al. (2003), Gautam, et al. (2004), Masterson, et al. (2000), Alotaibi (2001), Damayanti dan Suhariadi (2003), serta Knigh dan Kennedy (2005). Namun, terdapat penelitian yang tidak mendukung penelitian tersebut yaitu penelitian yang dilaksanakan oleh Ade Banani dan Rela Pasca Prasasti (2015) yang menyatakan keadilan interaksional dan procedural tidak berpengaruh terhadap OCB.

Guna mendukung penelitian ini maka fenomena di lapangan dijadikan rujukan untuk memperkuat penelitian yang dilaksanakan di Bank Mandiri Cabang Bogor. Berdasarkan data yang didapatkan dari administrasi umum Bank Mandiri Cabang Bogor, maka dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Absensi Karyawan**

**Bank Mandiri Cabang Bogor**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Hari Kerja</b>	<b>Hari Kerja berdasarkan karyawan</b>	<b>Total Ketidakhadiran</b>	<b>%</b>
2013	279	247	68.913	156	0.23
2014	332	247	82.004	210	0.25
2015	380	247	93.860	249	0.26
2016	421	247	103.987	298	0.28

*Sumber: Data administrasi umum Bank Mandiri Cabang Bogor*

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor, tidak sepenuhnya melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan secara antusias. Hal itu terlihat dari angka absen karyawan dari tahun 2013 hingga 2016

mengalami peningkatan. Tingkat absensi inilah yang menjadi tolak ukur komitmen organisasi dan OCB karyawan pada suatu perusahaan. Jika absensi mengalami peningkatan itu artinya karyawan tidak bekerja secara maksimal di perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang diberi judul: ***Pengaruh Organizational Trust, Organizational Commitment dan Organizational Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor.***

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diambil identifikasi masalah dalam penelitian ini:

1. Bahwa dalam penelitian yang dilakukan oleh Altuntas dan Baykal (2010) menyatakan bahwa *organizational trust* tidak memiliki dampak terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) khususnya pada *sportsmanship*. Padahal menurut teori kepercayaan itu berpengaruh terhadap OCB. Penelitian ini menjadi kontradiktif (gave reseach).
2. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al (2005) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh yang negative terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Pengaruh negative tersebut dispesifikan pada *normative commitment* terhadap *altruism*.
3. Penelitian yang tidak mendukung yaitu penelitian yang dilaksanakan oleh Ade Banani dan Rela Pasca Prasasti (2015) yang menyatakan keadilan

interaksional dan procedural tidak berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* OCB.

Hal ini menjadi sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam guna mengetahui apakah *organizational trust* dan *organizational commitment* berpengaruh positif atau negative terhadap *organizational citizenship behavior* OCB individu di dalam organisasi.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif *organizational trust* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor?
2. Apakah terdapat pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor?
3. Apakah terdapat pengaruh positif *Organizational Justice* terhadap *organizational citizenship behavior* Karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor?
4. Apakah terdapat pengaruh positif *organizational trust*, *organizational commitment* dan *organizational Justice* secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* Karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor?

#### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif *organizational trust* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif *Organizational Justice* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif secara simultan *organizational trust* dan *organizational commitment* secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank Mandiri Cabang Bogor.

#### E. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Praktis

Diharapkan bagi peneliti ini agar dapat memberikan informasi yang berharga bagi organisasi dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik,

khususnya *organizational trust* dan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

## 2. Manfaat teoritis

### a. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk melatih berfikir ilmiah, dengan dasar disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah.

### b. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan khazanah perpustakaan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

## F. Kerangka Pemikiran

Keterkaitan antara kepercayaan pada atasan dengan perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) dijelaskan oleh Mahdi (2008) bahwa kepercayaan terhadap organisasi adalah suatu perasaan yang ada pada diri manusia, berkaitan dengan tanggapannya atau keyakinannya tentang segala hal menyangkut berbagai fasilitas yang diperolehnya dari organisasi di mana seseorang itu bekerja mencari nafkah. Kepercayaan pada atasan dapat mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dikalangan pegawai.

Selain itu, kegagalan dalam menjalankan strategi organisasi tidak lepas dari masalah kurangnya pemahaman hubungan yang mengecewakan serta mengakibatkan munculnya ketidakpercayaan anggota organisasi dijelaskan oleh Lewis (1992). Oleh sebab itu kepercayaan organisasi sangatlah penting guna

meyakinkan anggota organisasi bahwa organisasi mendukung setiap harapan yang dimiliki oleh individu. Kepercayaan organisasi adalah faktor yang meningkatkan OCB karena kepercayaan selalu selaras dengan sikap tolong menolong pada setiap pekerjaan yang dilakukan individu.

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai dengan meningkatkan perilaku *Intra-role*. Perilaku *Intra-role* ini adalah perilaku yang telah terdeskripsi secara formal yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi. Kenyataan yang ada adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh karyawan, misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat perusahaan, sedikit mengeluh banyak bekerja, dan lain-lain. Perilaku-perilaku ini dalam sebuah organisasi disebut sebagai perilaku *extra-role* atau yang lebih dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijelaskan oleh Hui, dkk (2004).

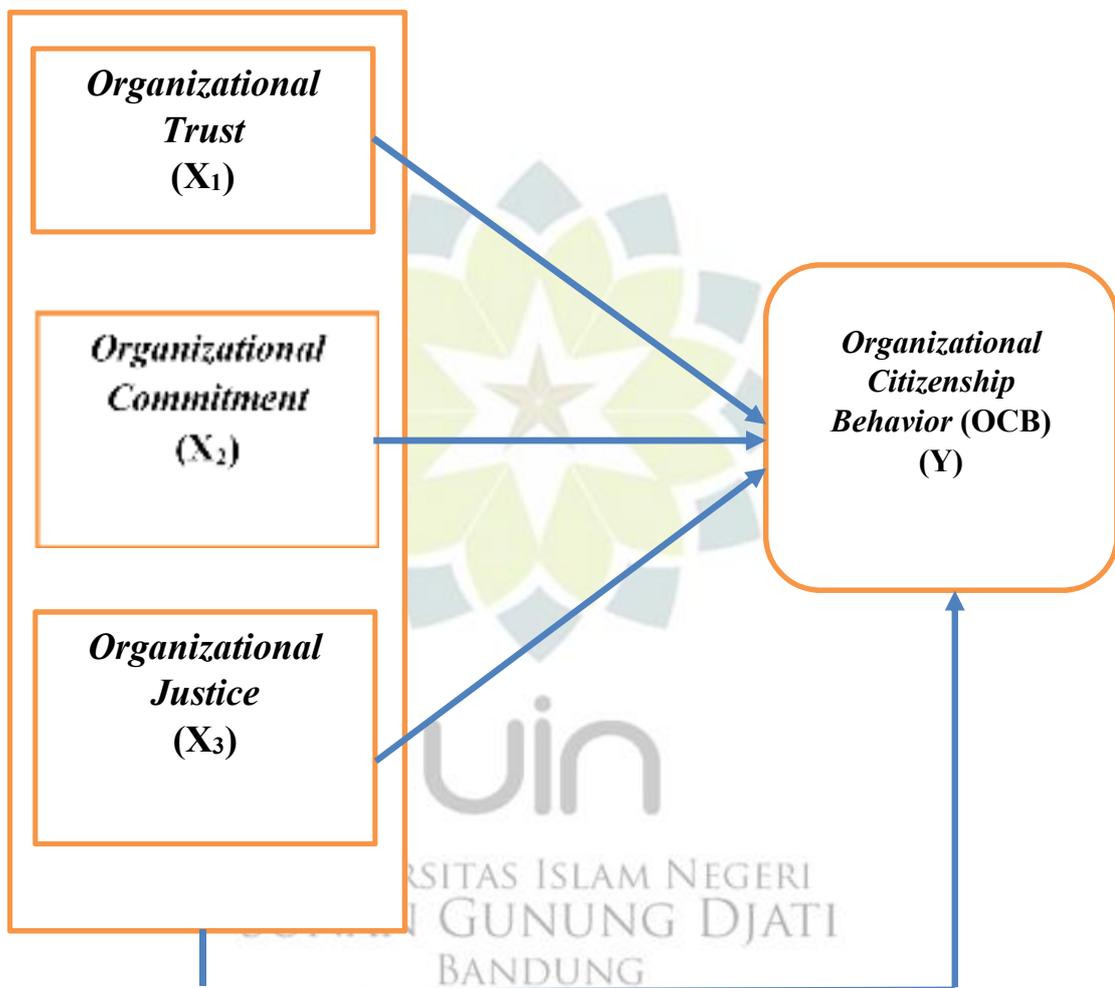
Menurut Organ (2004) mengatakan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah hasil positif dari sebuah komitmen para karyawan terhadap organisasi, yang dikarakteristikan dengan memberikan kontribusi *extra-role* yang dilakukan secara sukarela. Selain itu, Mowday, Porter dan Steers (1983) juga mengatakan OCB akan ditampilkan oleh karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi. Karena karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki kesediaan untuk menampilkan usaha yang besar. Hal ini terlihat melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat lebih maju.

Teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, memproposisikan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) menurut persepsi pegawai, dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen pegawai pada organisasi dan OCB. Menurut Robbins, (2015) keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan. Konsep keadilan digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan dapat menilai wajar atau tidaknya keputusan yang dibuat oleh pihak yang berwenang dijelaskan oleh Roohi dan Feizi (2013). Teori Keadilan (Equity Theory) menurut Zaenal dkk., (2014) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan meningkatkan kinerja mereka, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bias menimbulkan kepuasan sehingga menurunkan kinerja.

Pernyataan tersebut juga didukung studi empiris sebelumnya, yang telah membuktikan bagaimana keterkaitan keadilan organisasi, komitmen organisasional, dan OCB, antara lain dalam studi Moorman (1991), Carson, et al. (2003), Gautam, et al. (2004), Masterson, et al. (2000), Alotaibi (2001), Damayanti dan Suhariadi (2003), serta Knigth dan Kennedy (2005).

Berdasarkan pemikiran dan teori yang telah dipaparkan mengenai hubungan antara *organizational trust* dan *organizational commitment* terhadap

*organizational citizenship behavior* maka dapat dijelaskan model penelitian sebagai berikut.



Sumber: Dibuat oleh peneliti (2017)

**Gambar 1.1**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**

## Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2

### Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil
1.	Fety Andriyani (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah	1. Komitmen organisasi 2. OCB 3. Kinerja	Hasil menyatakan bahwa komitmen organisasional ( $X_1$ ) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y). Ini menunjukkan bahwa variasi dari variabel dependen yaitu kinerja pegawai dijelaskan oleh variasi dari variabel-variabel independen, dalam hal ini yaitu komitmen organisasi dan OCB sebesar 52,9%, sedangkan sisanya sebesar 47,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang diteliti
2.	Anwar Budi Santosa (2011)	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan <i>Trust in Leader</i> Terhadap Kinerja Pegawai	1. Kepuasan Kerja 2. OCB 3. <i>Trust in Leader</i>	Hasil menyatakan bahwa kepuasan kerja, OCB dan <i>Trust in Leader</i> berpengaruh secara parsial maupun simultan dengan kinerja. Nilai $R^2$ tersebut menunjukkan informasi yang terkandung dalam data 59,5% dapat dijelaskan oleh model. Sebesar 40,4% dijelaskan oleh variabel

				lain
3.	Desi Natalia Soepono dan Veronika Agustini Srimulyani (2015)	Analisis Pengaruh Big Five Personality dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Perawat RS Santa Clara Madiun	1. Big Five Personality 2. OCB 3. Kinerja Perawat	<i>The big five personality</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat; <i>the big five personality</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB; OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat; dan <i>the big five personality</i> berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perawat melalui OCB sebagai variabel pemediasi. OCB memiliki peran <i>full mediation</i> pada pengaruh <i>the big five personality</i> terhadap kinerja perawat.
4.	Shay S. Tzafir	The Relationship Between Trust, HRM Practice and Firm Performance	1. Trust 2. HRM Practice 3. Firm Performance	Ada hubungan yang signifikan antara trust dan praktek praktek MSDM. Secara keseluruhan, para manajer SDM dengan level trust yang tinggi terhadap para karyawannya adalah lebih mungkin untuk membentuk sistem MSDM dengan 'praktek-praktek kerja kinerja tinggi' daripada para manajer SDM dengan level trust yang rendah.

				Mendukung pandangan bahwa trust manajerial dapat memimpin ke arah praktek-praktek MSDM yang berbeda.
5.	Nazim Ali, Muhammad Atiq Ali Babar dan Sudhair Abbas Bangash	Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companirs, Pakistan (An Empirical Study)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership Stlyle</li> <li>2. Organizational Commitment</li> </ol>	Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dan gaya kepeminpinan transaksional dengan komitmen organisasi
6.	Ratnawati, SE1, Khairul Amri, SE. M.Si2 (2013)	Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan Organisasi</li> <li>2. Kepercayaan pada Atasan</li> <li>3. Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)</li> </ol>	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,738 untuk variabel keadilan organisasional (X1) dan sebesar 4,108 untuk variabel kepercayaan pada atasan (X2). Ketiga nilai t hitung tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 1,993, sehingga dapat diartikan bahwa secara parsial kedua variabel independen (keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan) berpengaruh

			<p>signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh. Berdasarkan uraian di atas, baik secara simultan maupun secara parsial keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh.</p>
--	--	--	---

Sumber: Dibuat oleh peneliti (2017)

## G. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut:

H1: *Organizational Trust* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2: *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3: *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H4: *Organizational Trust*, *organizational Commitment* dan *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.