

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor terpenting dalam usaha untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dewasa ini organisasi harus siap menghadapi tantangan bagaimana menanggapi perubahan dan tuntutan internal serta eksternal dengan menyesuaikan perubahan yang terjadi terhadap lingkungannya. Dengan adanya tantangan tersebut manajemen organisasi semestinya mampu dan bisa menjawab harapan organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi yang ingin mencapai tujuan dan sasarannya tentu harus mampu memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik.

Menurut Mondy dan Martocchio dalam Suryani dan FoEh (2019:2) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan SDM di dalamnya. Lebih lanjut disebutkan, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tugas para manajer dalam menetapkan tujuan tetapi juga diharapkan peran serta dari pegawai untuk ikut termotivasi meningkatkan diri demi pencapaian tujuan bersama.

Siagian (2014:20) menyatakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya” yang paling berharga, dengan pengertian bahwa manusia diperlakukan sesuai dengan

harkat dan martabatnya sehingga menunjukkan perilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya. Suatu organisasi dapat berhasil apabila memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan SDM yang memiliki keunggulan lebih.

Menurut Suryani dan FoEh (2019:13) sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif dan berkelanjutan akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Menurut Markoczy (2004:2) pegawai yang baik (*good citizens*) cenderung untuk menampilkan perilaku positif di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuannya. Pernyataan ini juga didukung Suryani dan FoEh (2018:39) yang menyatakan penerapan praktik positif sumber daya manusia berpengaruh terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi tentu ingin memiliki pegawai yang berperilaku melebihi tuntutan peran atau memiliki nilai tambah, demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku penuh kebebasan yang bukan merupakan bagian persyaratan kerja formal dapat mengembangkan efektivitas fungsi organisasi. Menurut Aldag dan Resckhe (1997:5) organisasi akan mencapai tujuan didukung oleh pegawai dengan “nilai tambah” dan berperilaku prososial yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Organisasi akan merasa untung bila memiliki sejumlah pegawai dengan perilaku prososial.

Menurut Smith et al (1983:2) segala bentuk perilaku positif yang bersifat pilihan individual, membantu atau menolong orang lain, menjadi *volunteer*

untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan di tempat kerja, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* serta bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi disebut *Organizational Citizenship Behavior* atau biasa disingkat OCB. Menurut Brief dalam Titisari (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* dimaknai sebagai perilaku kewarganegaraan organisasional.

Di tempat kerja yang dinamis, di mana tugas pekerjaan dilakukan secara individual dan dalam bentuk tim, dan fleksibilitas kerja menjadi penting, diperlukan perilaku pegawai yang mau membantu orang lain, melakukan pekerjaan *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, antara lain rela membantu pekerjaan pimpinan, pekerjaan tim serta individu yang lain. Organisasi menginginkan SDM yang mau melakukan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job description*.

Penelitian Podsakoff dan MacKenzie (1997) menyatakan bahwa OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Untuk dapat meningkatkan OCB maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam suatu organisasi.

Wibowo (2017:428) menyebutkan komitmen organisasi menjadi faktor *determinan* utama dari OCB. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan lebih suka berbicara positif tentang organisasinya. Organisasi yang sukses

memerlukan pekerja yang mau mengerjakan pekerjaan melebihi tuntutan peran.

Komitmen pegawai untuk terus bergabung dalam suatu organisasi dipengaruhi beberapa faktor, antara lain kebanggaan terhadap organisasi, kesediaan dan kerelaan berkorban untuk tugas-tugas organisasi serta kesetiaan. Menurut Kreitner & Kinicki (2014:165) komitmen pegawai terhadap organisasi ditunjukkan dengan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Menurunnya *turnover* pegawai mengindikasikan adanya retensi pegawai dan komitmen pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menyediakan pelayanan yang maksimal, yang pada akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap tercapainya tujuan organisasi. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* seperti yang dilakukan Huda (2018), William dan Roy Setiawan (2013). Sedangkan penelitian Siregar & Prasetio (2015), dan Darmawati & Indartono (2015) menunjukkan hasil yang berlawanan yaitu secara parsial komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepribadian pegawai yang baik dalam suatu organisasi memengaruhi seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Menurut Alwisol (2009:39) kepribadian meliputi keseluruhan pikiran, tingkah laku, perasaan, kesadaran dan ketidaksadaran masing-masing individu. Kemampuan adaptasi seseorang tidak sama antara satu dengan yang lainnya, tergantung dari jenis

kepribadian yang dimiliki. Hasil akhir dari kemampuan adaptasi terhadap lingkungan kerja akan terlihat pada perilaku positif ditempat bekerja sebagai wujud tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan. Faktor kepribadian perlu mendapat perhatian dari organisasi. Kepribadian individu bisa nampak dari keterbukaan terhadap pengalaman, sikap kehati-hatian seseorang dalam bekerja, mudah berinteraksi dengan orang lain, mudah berdamai serta memiliki kemampuan mengolah emosi. Hal-hal tersebut bisa memunculkan perilaku positif dalam organisasi.

Ada beberapa aspek kepribadian yang memengaruhi perilaku seseorang menyangkut faktor penentu seperti keluarga atau keturunan, lingkungan tinggal, dan kemauan diri untuk membentuk kepribadian yang baik. Kepribadian setiap individu memiliki ciri yang tidak sama dengan individu yang lainnya. Menurut penelitian Yusuf dan Nurihsan (2003:12) kepribadian seseorang dipengaruhi oleh 1) faktor genetik atau pembawaan, 2) faktor lingkungan, kebudayaan dan pendidikan.

Kepercayaan pada pimpinan memiliki hubungan positif terhadap perilaku OCB dalam suatu organisasi. Hubungan bawahan ke pimpinan bisa terjadi dalam bentuk datang tepat waktu, kejujuran atas kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, sikap menghormati, patuh terhadap peraturan, keyakinan bahwa pimpinan tegas terhadap keputusan, kepercayaan bahwa pimpinan memiliki kemampuan menyelesaikan tugasnya, mambantu tugas pimpinan jika sewaktu-waktu diminta. Sikap tersebut dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi membutuhkan pegawai yang

menunjukkan perilaku positif prososial. Sejalan dengan pendapat di atas, penelitian Rahmawati dan Prasetya (2016), Sucahyowati et al (2003) menyebutkan bahwa kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai kontrak dan pegawai tetap perusahaan Pizza Hut dan pegawai Akademi Maritim. Dari penelitian-penelitian tersebut maka tepat jika dilakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan variabel kepercayaan pada pimpinan terhadap OCB.

Menurut Nimran (2004:155) hidup manusia dipengaruhi oleh budaya di mana manusia tersebut berada. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi bersumber dari nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan interaksi sosial atau masyarakat. Biasanya budaya diasosiasikan dengan suatu tradisi dan cara berperilaku yang berbeda-beda. Organisasi juga mempunyai budaya yang dibangun dan diwariskan oleh pendiri atau pendahulu organisasi tersebut.

Budaya organisasi bisa nampak dari daya inovasi seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya, perhatian satu sama lain terlebih pada hal-hal yang detail, kemauan memperbaiki diri untuk lebih berkualitas dalam bekerja, rasa ingin tahu yang tinggi terhadap perkembangan teknologi dalam bekerja untuk mendukung pekerjaan serta menumbuhkan rasa kekeluargaan yang tinggi.

Menurut Wibowo (2017:357) budaya organisasi dibangun oleh tipe pekerjaan yang dilakukan orang, apa yang terjadi di waktu yang lalu dan berbagai macam orang yang bekerja di dalamnya, didasari kemampuan

seseorang untuk melaksanakan nilai-nilai positif dilingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting dimiliki oleh organisasi, karena mendukung tercapainya tujuan. Demikian juga halnya pegawai dalam lingkup institusi sekolah.

Menurut Hasibuan (2007:144) pegawai adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya baik fisik dan pikiran, kepada organisasi dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Tenaga pendidik dan kependidikan pada institusi swasta bekerja dengan fisik dan pikiran mendapat balas jasa sesuai perjanjian. Hal ini sejalan dengan pasal 15 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 yang menyatakan guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja.

Secara umum pengertian tenaga pendidik merujuk pada pendidik profesional dengan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sedangkan tenaga kependidikan adalah seseorang yang bekerja mengabdikan diri untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

SMK Santo Aloisius Ruteng sebagai lembaga pendidikan vokasi, berupaya mengelola SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan secara maksimal. Hal ini dilakukan karena seluruh SDM memiliki pengaruh yang sangat penting dalam mencapai tujuan sekolah yakni memajukan kualitas pendidikan dan eksistensinya.

Dalam pasal 3 Undang-Undang No 20 Tahun 2003 dinyatakan bahwa

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk itu penting pengelolaan SDM pada lembaga pendidikan, sehingga penting pula dilakukan penelitian keberadaannya.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasional di SMK Santo Aloisius Ruteng ditunjukkan dengan: adanya sikap mau membantu pimpinannya menyelesaikan tugas secara sukarela (*volunteer*), yang tidak tercantum dalam perjanjian kerja, membantu pimpinan memberi orientasi lingkungan bagi pegawai baru, mengenalkan pekerjaan; mau membantu kesulitan orang lain tanpa mengharapkan balas jasa; datang dan pulang diluar jam formal. Perilaku tersebut sesuai dengan Aldag dan Resckhe (1997:1) bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja nampak dari perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap peraturan dan prosedur di tempat kerja. Bagi organisasi perilaku-perilaku seperti ini mempunyai peran besar dalam memperlancar kegiatan demi tercapinya tujuan organisasi.

Tabel 1.1 berikut ini memuat data klasifikasi hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng periode tahun 2017-2021.



**Tabel 1.1 Data Klasifikasi Penilaian Pelaksanaan dan Hasil Pekerjaan**

Tahun	Jumlah Pegawai	Klasifikasi		
		Sangat Baik	Baik	Cukup
2017	22	15	7	0
2018	28	20	8	0
2019	36	25	10	1
2020	44	28	11	5
2021	55	33	14	8

Sumber data : Bagian Kepegawaian SMK Santo Aloisius Ruteng

Dari Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa periode 2017-2018 klasifikasi hasil penilaian pekerjaan pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng pada klasifikasi sangat baik dan baik. Perbedaan terjadi sejak tahun 2019 terdapat klasifikasi penilaian pelaksanaan pekerjaan dan hasil pekerjaan dengan klasifikasi cukup. Hal ini bisa sebabkan faktor menurunnya pelaksanaan pekerjaan pegawai lama, tetapi juga bisa karena kontribusi seiring masuknya pegawai baru.

Data Tabel 1.1 menjadi perhatian penting pimpinan lembaga untuk menganalisa lebih dalam, faktor-faktor yang menyebabkan terdapatnya klasifikasi-klasifikasi tersebut. Kesuksesan sebuah lembaga pendidikan menurut Pasal 3 PP No. 57, 2021) yakni tercapainya 8 standar dengan cakupan: 1) standar kompetensi lulusan; 2) standar isi; 3) standar proses; 4) standar penilaian pendidikan; 5) standar tenaga kependidikan; 6) standart sarana dan prasarana; 7) standar pengelolaan; dan 8) standar pembiayaan.

Pada lembaga pendidikan swasta standar proses dan standar pengelolaan dicapai dari beberapa faktor. SMK Santo Aloisius

menetapkan indikator penilaian pelaksanaan pekerjaan meliputi unsur kesetiaan, partisipatif, pengorbanan, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, ide kreatif, kepribadian, motivasi, serta cinta lembaga. Klasifikasi penilaian bisa mengindikasikan perilaku positif yang dilakukan pegawai dilihat dari indikator sikap rela berkorban membantu, bertanggungjawab terhadap tugas pekerjaan, kesetiaan, peran serta dalam program kegiatan, toleransi dan bersemangat cinta persaudaraan (*caritas et pax* atau cinta dan damai). Keadaan tersebut dapat diasumsikan perilaku OCB berjalan di SMK Santo Aloisius Ruteng.

Menurut Organ et al dalam Titisari (2014:15) peningkatan dan penurunan OCB dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Penurunan kesetiaan untuk datang tidak terlambat, penurunan partisipasi terhadap kegiatan kebersamaan, penurunan kerelaan bekerja lebih dari peran, penurunan tanggungjawab terhadap penyelesaian tugas tepat waktu, penurunan kepatuhan pegawai terhadap pimpinan, dan penurunan ide kreatif dalam menemukan metode pelaksanaan pekerjaan, penurunan kehati-hatian dalam bekerja serta penurunan rasa kepedulian terhadap perkembangan SMK Santo Aloisius Ruteng bisa bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal pegawai.

Penelitian Dian et al (2019), Hayati et al (2019), Permatasari (2021), Prasetya dan Hendriyono (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam hubungannya dengan

peningkatan OCB. Penelitian-penelitian tersebut sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017:47) yang menyebutkan sebuah hubungan positif tampak di antara komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Wibowo (2017:429) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menyangkut tiga sifat yaitu: 1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, 2) perasaan terlibat dalam tugas organisasi dan 3) perasaan loyal pada organisasi.

Fenomena yang terjadi di SMK Santo Aloisius Ruteng berkaitan dengan klasifikasi cukup bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti menurunnya komitmen pegawai yang ditandai dengan kurangnya internalisasi tujuan organisasi, kurangnya keterlibatan pegawai dalam program dan menurunnya loyalitas, maka perlu dibuktikan dan dilakukan kajian.

Beberapa pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng mengungkapkan kepribadian bisa terbentuk karena faktor kebiasaan, interaksi dengan orang lain di lingkungan organisasi. Pegawai yang sebelum bekerja tidak terbiasa bangun pagi, mengucapkan salam, berdoa pagi tetapi karena lingkungan kerja mengkondisikan dengan aturan dan kewajiban maka lambat laun bisa berubah dengan penyesuaian situasi dan kondisi, kebiasaan dan budaya kerja sebagaimana yang ada di lingkungan kerjanya.

Perilaku datang pagi, memberi salam, menyapa dan senyum, berdoa bersama, dan evaluasi periodik, bisa meningkatkan perilaku positif pegawai

yang bisa diasumsikan sebagai peningkatan kepribadian. Semakin baik kepribadian pegawai diikuti motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap tingginya perilaku kewarganegaraan organisasional. Hal ini juga bisa berlaku sebaliknya, semakin menurun kepribadian individu, akan menurunkan keinginan berperilaku OCB. Hasil penelitian yang dilakukan Robi dan Iring (2014), Debora dan Ali (2004), Kusuma et al (2022) menyatakan bahwa kepribadian pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, demikian juga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Tabel 1.2 berikut ini menunjukkan data kehadiran pegawai yang melakukan OCB diluar jam formal di SMK Santo Aloisius Ruteng.

**Tabel 1.2 Data Kehadiran OCB Pegawai**

Tahun	Jumlah Pegawai	Datang lebih awal	Datang/pulang sesuai jadwal	Terlambat datang	Data kehadiran OCB Pegawai
2017	22	18	20	2	8
2018	28	9	22	6	10
2019	36	15	25	11	15
2020	44	15	30	14	18
2021	55	20	42	13	25
Rata-rata	37	15,4	27,8	9,2	15,2

Sumber data : Bagian Kepegawaian SMK Santo Aloisius Ruteng

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perilaku OCB di SMK Santo Aloisius Ruteng, seiring dengan bertambahnya jumlah pegawai setiap tahunnya.

Data kehadiran OCB dimana terdapat pegawai datang lebih awal dan pulang lebih lambat dari jadwal, bisa sebagai cerminan perilaku positif,

motivasi kerja yang tinggi dengan melaksanakan pekerjaan tanpa terikat *reward*, bekerja membantu pimpinan dan tugas orang lain dengan kerelaan. Pegawai yang sering datang terlambat, bisa diasumsikan sebagai pegawai yang rendah motivasi kerjanya. Robbins dan Judge (2017:53) menyebutkan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan motivasi kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku OCB.

Konsisten dengan pemikiran diatas, kajian Kusuma et al (2022) dan Bagus (2005) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja dan OCB. Hal ini sebagai bukti teori Organ et al (2006:251) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berkorelasi dengan OCB. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka akan semakin tinggi juga keinginan berperilaku OCB. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja pegawai akan berdampak menurunnya keinginan berperilaku OCB. Fenomena adanya pegawai yang datang sering terlambat, pulang lebih cepat, tidak patuh peraturan, tidak mau terlibat dalam kegiatan, bisa diasumsikan sebagai pegawai yang tidak menunjukkan perilaku OCB.

Budaya yang terbentuk di SMK Santo Aloisius Ruteng tertanam melalui teladan dan perhatian pemilik lembaga yakni para biarawan katolik dari Kongregasi Bruder Santo Aloisius dengan semboyan *caritas et pax* (cinta dan damai) dan dengan spirit persaudaraan kasih dan damai. Teladan dan perhatian pemilik lembaga tersebut menempatkan cinta persaudaraan sesama sebagai landasan pokok.

Pernyataan dari Wakil Kepala Sekolah bagian kesiswaan

menyatakan bahwa budaya organisasi yakni kekeluargaan dan persaudaraan sangat menonjol dirasakan dan dialami diantara para pegawai. Selain itu nilai-nilai budaya seperti kegiatan saling jabat tangan, senyum, memberi salam, menyapa, evaluasi, rekoleksi/ penyegaran rohani, kunjungan keluarga dan rekreasi dirasakan sebagai kebiasaan yang positif yang bernilai.

Hasil pengamatan yang dilakukan peneliti sejak bulan September sampai dengan Desember 2022, dan wawancara tatap muka dengan diperoleh informasi bahwa secara umum OCB dilakukan setelah jam sekolah selesai karena keinginan pribadi. Hal ini nampak dengan perilaku membantu pekerjaan Kepala Sekolah, dan perilaku membantu sesama pegawai lain tanpa terikat *reward*.

Robbins dan Judge (2017:128) menyebutkan tidak ada kebutuhan yang bisa terpenuhi sepenuhnya. Hal ini dialami SMK Santo Aloisius dimana telah menyediakan fasilitas kerja, sarana dan prasarana yang relatif memadai, pemberian insentif atau tunjangan kesejahteraan pegawai serta pemberian asuransi jaminan hari tua, namun demikian belum bisa mengikat semua pegawai untuk terus bergabung. Data pegawai yang keluar periode 2017-2021 dapat dilihat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3 Data pegawai keluar**

Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai Keluar		
		Total	Kemauan sendiri	Dikeluarkan
2017	22	0	0	0
2018	28	2	2	0
2019	36	3	2	1
2020	44	3	1	2

2021	55	2	2	0
Jumlah		10	7	5

Sumber data : Kepegawaian SMK Santo Aloisius Ruteng

Dari Tabel 1.3 di atas dapat diketahui tahun 2017 tidak terdapat pegawai yang keluar. Tahun 2018-2021 terdapat 10 pegawai yang keluar, oleh dua penyebab yakni kemauan sendiri dan dikeluarkan. Hasil wawancara pimpinan lembaga kepada pegawai yang sudah bekerja 5 tahun dan menyatakan tetap terus dan akan tetap bergabung menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pegawai tidak memiliki keinginan keluar. Faktor tersebut antara lain kuatnya komitmen organisasi, tingginya kepercayaan pegawai pada pimpinan, rasa nyaman dengan budaya kekeluargaan yang berjalan di lingkungan kerja serta kuatnya motivasi kerja pegawai. Robbins dan Judge (2017:52) menyebutkan bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya menunjukkan keinginan kesetiaan pada organisasi Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Husodo (2018), Angela dan Naftalia (2019), Sihombing (2014), Nugraha (2005) dengan membuktikan hipotesis bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil wawancara dengan beberapa pegawai di SMK Santo Aloisius mereka berpendapat bahwa OCB dibutuhkan dalam mendukung tercapainya visi sekolah. Visi SMK Santo Aloisius Ruteng yakni “Terwujudnya output siswa yang berkarakter, kompeten, jujur, beriman,

cerdas dan solider berlandaskan cinta NKRI, bersemangat persaudaraan kasih dan damai”. Sedangkan misinya antara lain: menghasilkan lulusan yang beriman dan takwa kepada Tuhan; menghasikan output lulusan yang memiliki kompetensi akademik dan kejuruan berstandar nasional dan internasional; memberikan pendampingan menyeluruh bagi peserta didik baik iman dan kepribadian.

Kemauan untuk berperilaku OCB dikarenakan keinginan sendiri dari pegawai untuk mewujudkan visi tersebut. Pegawai yang datang lebih awal, dan ada yang pulang lebih lambat dari jadwal dikatakan bahwa itu dilakukan demi terwujudnya visi organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepribadian yang ditandai dengan kesetiaan dan loyalitas tinggi serta rela berkorban mendukung perilaku OCB. Kepribadian semakin baik, OCB semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Sambung et al (2012) yang menguji pengaruh antara kepribadian pegawai terhadap OCB, dengan hasil penelitian menemukan bahwa kepribadian pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini juga didukung Emmerik dan Euwema (2007) yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 286 guru pada suatu sekolah.

Fenomena yang terjadi di atas inilah yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian terkait OCB pegawai di SMK Santo Aloisius Ruteng. Menurut Simanjuntak (2019:94) disebutkan bahwa setiap pekerja akan termotivasi bekerja lebih positif bila mempunyai kesadaran dan pemahaman



bahwa melalui pekerjaan juga sekaligus melakukan ibadah yaitu dengan melayani rekan kerja dan kepentingan organisasi. Dari pemahaman ini dapat diasumsikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional muncul karena adanya motivasi atau dorongan untuk terus bergabung dengan organisasi dan akan semakin menunjukkan perilaku OCB.

Ada beberapa penelitian sejenis berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi OCB baik dari faktor internal maupun eksternal terhadap karyawan hotel, restaurant, perusahaan, pegawai pemerintah, para dosen, namun demikian masih sedikit penelitian untuk OCB pada lembaga pendidikan menengah. Maka peneliti akan menjawab permasalahan yang ditampilkan dalam Tabel 1.1, Tabel 1.2, Tabel 1.3 dengan mengadakan penelitian berkaitan dengan variabel komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan dan budaya organisasi serta motivasi kerja dan OCB.

Menurut Organ (1988:12) peningkatan OCB dipengaruhi oleh 1) faktor internal antara lain kepuasan kerja, komitmen, dan kepribadian, 2) faktor eksternal antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan sebagainya. Menurut Siders et al dalam Titisari (2014:13) meningkatnya OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu 1) faktor dari dalam diri karyawan seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, sikap positif, dan 2) faktor dari luar karyawan seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menempatkan OCB sebagai

variabel terikat (endogen) dilakukan Rahmawati dan Prasetya (2016), Sucahyowati et al (2003) diperoleh hasil *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komitmen organisasi, kepribadian pegawai, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Hasil penelitian tersebut di atas menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula OCB, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada pimpinan maka semakin tinggi pula OCB, semakin baik kepribadian karyawan maka semakin tinggi pula OCB. Penelitian ini didukung oleh penelitian Bernadetha (2016), Ariani dan Yuniawan (2017), Priyadi (2020). Demikian juga penelitian Suryanantha et al (2016) menyebutkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian sejenis yang dilakukan Retmita et al (2021) menyebutkan OCB sebagai variabel endogen dipengaruhi oleh variabel eksogen komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka semakin tinggi sikap OCB, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula sikap OCB karyawan.

Berbeda dengan hasil di atas, penelitian yang dilakukan Hayati et al (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil

serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Roby dan Iring (2014) yang menghasilkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap OCB. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut maka perlu dilakukan kajian lebih lanjut berkaitan dengan faktor-faktor yang membentuk OCB.

Penelitian sebelumnya berkaitan dengan kepribadian sebagai faktor pembentuk *Organizational Citizenship Behavior*, dalam bidang pendidikan dilakukan oleh Sambung et al (2012) dimana kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB organisasi (perilaku yang memberikan manfaat langsung kepada organisasi pada umumnya), namun kepribadian tidak berpengaruh terhadap OCB individu (perilaku menolong sesama individu) dengan sampel penelitian adalah dosen.

Penelitian yang dilakukan Organ (1990) menyebutkan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang pekerja sehingga pekerja tersebut akan menunjukkan OCB mereka. Penelitian dalam bidang lain dilakukan oleh Hendrawan et al (2020) mengkaji sejauh mana pengaruh kepribadian pegawai Akademi Maritim terhadap OCB. Hasil penelitiannya: 1) Tidak ada hubungan yang jelas antara OCB dengan kebanyakan karakteristik kepribadian. OCB yang lebih tinggi sering ditemukan pada pegawai yang berorientasi pada kolektivisme daripada pada pegawai yang lebih berorientasi pada individualisme. 2) Adanya faktor situasional tertentu yang terkait dengan OCB, antara lain faktor yang didefinisikan oleh pegawai maupun manajer sebagai bagian dari pekerjaan

dan faktor yang sering disebut di luar peran. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung memengaruhi evaluasi manajerial pegawai, namun kadang-kadang diinterpretasikan sebagai upaya untuk melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi dan pegawai. 3) Kepemimpinan manajer yang diterima oleh pegawainya memengaruhi OCB. Penelitian di atas mendukung teori Wibowo (2017:428) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang memiliki kepribadian (*personality*) yang baik untuk melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal atau melebihi harapan organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting dimiliki oleh organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh, maka penting bagi SMK Santo Aloisius Ruteng mempelajari dan mengetahui faktor-faktor yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan OCB pegawai.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi OCB baik dari dalam diri maupun dari luar pegawai harus dilakukan identifikasi agar organisasi bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan kerjanya. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis faktor yang berpengaruh munculnya perilaku OCB di lingkungan lembaga pendidikan SMK Santo Aloisius Ruteng.

Perbedaan dari penelitian terdahulu dapat dilihat dari motivasi kerja sebagai variabel intervening. Menurut Tuckman (1988) dalam Sugiyono (2019:70) intervening adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang

tidak langsung dan tidak bisa diamati dan diukur. Variabel intervening merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubah atau timbulnya variabel dependen. Perbedaan yang lain juga terletak pada jumlah variabel bebas berjumlah empat, dengan maksud untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Maka judul penelitian ini adalah **Analisis faktor–faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.**

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena lapangan, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana persepsi pegawai tentang *Organizational Citizenship Behavior*, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan dan budaya organisasi di SMK Santo Aloisius Ruteng.
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
3. Apakah kepribadian pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
4. Apakah kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
7. Apakah kepribadian pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
8. Apakah kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
10. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng
11. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat diidentifikasi tujuan dari penelitian ini:

1. Mendeskripsikan persepsi pegawai terhadap pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi di SMK Santo Aloisius Ruteng .
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
3. Menganalisis pengaruh kepribadian pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
4. Menganalisis pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
6. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
7. Menganalisis pengaruh kepribadian pegawai terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng
8. Menganalisis pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap motivasi kerja pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
9. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.

10. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.
11. Menganalisis pengaruh mediasi motivasi kerja antara komitmen organisasi, kepribadian pegawai, kepercayaan pada pimpinan dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai SMK Santo Aloisius Ruteng.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen penyelenggara organisasi untuk mengambil kebijakan yang tepat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan penelitian dan sebagai referensi bidang Sumber Daya Manusia (SDM) terutama signifikansi pengaruh variabel mediasi motivasi kerja dalam peningkatan OCB.
3. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi penelitian berikutnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi OCB.