

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat diperlukan di perusahaan mana pun. Karena sumber daya manusia bekerja untuk membuat sumber daya lainnya bekerja (Maryani et al., 2021). Begitu pentingnya sumber daya manusia, komponen ini menjadi penentu pertumbuhan organisasi. Karena sehebat apapun bahan yang dipakai, berapa banyak modal yang digunakan, mesin yang menunjang, dan seberapa maju rencana dan strategi, semua tidak ada gunanya tanpa adanya manusia.

Sebuah organisasi dengan karyawan yang terampil tidak cukup untuk mencapai tujuan organisasinya. Paling terpenting, perusahaan membantu karyawan yang memenuhi syarat untuk secara aktif melakukan dan berkontribusi pada semua fungsi dan organisasi, menggunakan pengalaman atau melampaui peran dan tanggung jawab formal mereka. Kualitas tenaga kerja suatu perusahaan tidak hanya tercermin dari jumlah karyawan yang dapat berkontribusi dan berhasil menyelesaikan semua tugas, tetapi juga jumlah karyawan yang berinisiatif melakukan tugas-tugas di luar tanggung jawab pekerjaannya.

Harapan organisasi terhadap perilaku karyawan adalah karyawan yang menyelesaikan tugas sesuai dengan tugas (peran) normal dan karyawan yang bersedia melebihi harapan atau bekerja di luar perannya. Kegiatan di luar fungsi ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengambilan keputusan individu dan perilaku inisiatif tidak ada hubungannya dengan sistem penghargaan formal organisasi, tetapi hasilnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

OCB dapat berdampak pada kinerja bisnis, perilaku kewarganegaraan, dan kinerja organisasi. OCB sangat penting dalam sebuah perusahaan. Faktor internal dan eksternal berkontribusi terhadap komposisi OCB. Faktor internal karyawan meliputi kompetensi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, dan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin,

*quality of work life*, dan budaya perusahaan adalah semua atribut eksternal yang dikaitkan dengan pekerja eksternal (Suprpti & Rizal, 2022).

Koperasi merupakan badan usaha yang harus memiliki tenaga kerja yang cukup. Koperasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan ekonomi atau untuk melakukan usaha. Berbeda dengan asosiasi dagang dan pelaku ekonomi yang mengutamakan modal. Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo) merupakan salah satu perusahaan koperasi.

Koperasi Pegawai Pos Indonesia (Kopposindo) di Jakarta Pusat adalah koperasi fungsional dan salah satu pendiri Pusat Koperasi Layanan Umum Republik Indonesia (PKPRI). Kopposindo aktif dalam gerakan koperasi di tingkat kotamadya, kabupaten, dan nasional. Kopposindo membayangkan dirinya sebagai koperasi dengan perspektif bisnis dunia yang tumbuh melalui kekuatan kolaborasi, memupuk kepercayaan, dan didukung oleh kekuatan manusia yang menjunjung tinggi cita-cita.

Misi Kopposindo adalah memberikan layanan kepada pelaku usaha yang menggunakan sistem layanan bisnis modern untuk memenuhi kebutuhan bisnis layanan, ritel, grosir, dan bisnis grosir umum secara unggul, andal, dan kompetitif. Kopposindo telah terlibat dalam berbagai kegiatan komersial, untuk mendukung misi ini semua kegiatan usaha tersebut membutuhkan tenaga kerja yang cukup.

Kopposindo melakukan berbagai kegiatan komersial, sehingga sumber daya manusia memainkan peran penting dalam manajemen koperasi. Kopposindo mengharapkan karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan kewajiban (peran), dan karyawan bersedia bekerja melebihi harapan atau perilaku di luar peran (OCB). Perilaku karyawan seperti ini tentu membantu Kopposindo menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya untuk mengetahui kondisi OCB di Kopposindo dilakukan prasurvei dengan menyebarkan kuesioner sementara yang terdiri dari indikator OCB dari 10 karyawan. Hasil prasurvei sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Prasurvei Variabel OCB

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Ya		Tidak	
		Total	%	Total	%
1	Saya selalu berusaha menyelesaikan sendiri permasalahan yang timbul	8	80%	2	20%
2	Saya selalu <i>positif thinking</i> dalam melihat suatu masalah	6	60%	4	40%
3	Saya turut berperan aktif dalam memberikan masukan terkait dengan pembenahan perusahaan.	4	40%	6	60%
4	Saya turut hadir di setiap pertemuan meskipun bukan hal yang penting demi menigkangkat image perusaha	8	80%	2	20%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas bahwa kondisi OCB di Kopoosindo belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan selalu berusaha menyelesaikan sendiri permasalahan yang timbul dalam pekerjaan, diperoleh hasil jawaban tidak sebesar 20% dari 100%, itu artinya pegawai Koppoosindo merasa masih kesulitan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kemudian pada pernyataan selalu berpikir positif dalam melihat suatu masalah, diperoleh hasil jawaban tidak sebesar 40% dari 100%, artinya diduga karyawan masih merasa mengeluh dan sering berpikir negatif saat bekerja. Lalu pada pernyataan turut berperan aktif dalam memberikan masukan kepada perusahaan, mendapatkan jawaban tidak sebesar 60% dari 100%, artinya diduga karyawan tidak berperan aktif dalam memberikan masukan untuk pembenahan perusahaan. Terakhir, pada pernyataan turut hadir disetiap pertemuan

meskipun bukan hal yang penting, didapat jawaban tidak sebesar 20% dari 100% dapat diduga bahwa pegawai Kopposindo tidak turut hadir pada pertemuan yang dianggap tidak penting.

Dari fenomena di atas, dapat dinyatakan bahwa penerapan OCB belum optimal. Dampak dari OCB yang belum optimal adalah menurunnya rasa sukarela untuk membantu sesama rekan kerja. Selain itu, akan menurunkan produktivitas rekan kerja. Menurut Enny (2019, hlm. 99–100), ketika OCB ideal, karyawan yang membantu rekan kerja lainnya dapat menyelesaikan tanggung jawab mereka lebih cepat, membuat karyawan tersebut lebih produktif. Perilaku karyawan yang positif membantu menyebarkan praktik terbaik di semua bisnis atau organisasi sepanjang waktu.

Kopposindo harus memperhatikan unsur-unsur yang mempengaruhi perilaku OCB jika ingin karyawannya mengikutinya. Menurut Titisari (2014) dua elemen yang mempengaruhi OCB yaitu internal dan eksternal. Kompetensi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, karakter karyawan, dan moral adalah contoh faktor internal yang berasal dari karyawan. Faktor eksternal yang terkait dengan karyawan meliputi *quality of work life*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Salah satu prioritas internal yang mempengaruhi peran ini adalah kompetensi. Kompetensi adalah sikap terhadap membantu organisasi dalam mencapai hasil terbesar. Karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap/karakter (keunggulan, kesopanan, dan kejujuran) terkait dengan bidang pekerjaannya, memperoleh pengetahuan melalui pelatihan dan pendidikan, akan membentuk OCB yang kuat dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya untuk mengetahui kondisi kompetensi di Kopposindo dilakukan adanya analisis SWOT di Kopposindo sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis SWOT

Kekuatan ( <i>Strenghts</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
1) Dukungan penuh anggota dalam menjalankan organisasi dan pengembangan usaha.	1) Pelatihan tidak rutin dilakukan.
2) Dukungan dari beberapa perbankan.	2) Belum maksimalnya memanfaatkan kemajuan pengetahuan dan teknologi di bidang informatika.

Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Ancaman ( <i>Threats</i> )
1) Peran serta anggota untuk terlibat aktif sangat diharapkan dan merupakan kesempatan dalam membangun usaha.	1) Bersifat eksternal, baik yang datang dari kompetitor di bidang usaha yang sama maupun datang dari kebijakan pemerintah
2) Usaha simpan pinjam relatif stabil dan masih mungkin untuk dikembangkan	

Sumber: laporan tahunan Kopposindo (2021), data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, pada usaha Kopposindo masih memiliki kelemahan terutama dengan sumber daya manusia. Pertama, pelatihan tidak rutin dilakukan. Dari kelemahan ini dapat berdampak pada kompetensi karyawan dan kualitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya belum optimal terutama dalam mengadaptasi teknologi.

Kemudian yang kedua, belum maksimalnya memanfaatkan kemajuan pengetahuan dan teknologi di bidang informatika. Dengan kelemahan tersebut dapat dilihat bahwa beberapa karyawan belum optimal dalam memaksimalkan teknologi. Hal ini dapat berdampak pada tertinggalnya Kopposindo dari pesaingnya yang telah maksimal dalam penggunaan teknologi.

Selain dari analisis SWOT tersebut, untuk mengetahui kondisi kompetensi di Kopposindo dilakukan juga adanya prasurvei terdiri dari indikator variabel kompetensi dengan menyebarkan kuesioner sementara. Hasil yang didapatkan sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Prasurvei Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Ya		Tidak	
		Total	%	Total	%
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik terutama dalam hal teknologi	6	60%	4	40%

2	Saya selalu hadir tepat waktu	7	70%	3	30%
3	Saya selalu berperilaku tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	8	80%	2	20%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, bahwa kondisi kompetensi di Kopposindo belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik terutama dalam hal teknologi, mendapatkan jawaban tidak sebesar 40% dari 100%, hal ini diduga bahwa karyawan di Kopposindo memiliki kompetensi yang belum optimal dalam hal teknologi. Selain itu dilihat dari pernyataan selalu hadir tepat waktu, mendapatkan jawaban tidak sebesar 30% dari 100% dan pernyataan selalu berperilaku tanggap dan rajin dalam bekerja, mendapatkan jawaban tidak 20% dari 100 %, hal ini diduga bahwa karyawan memiliki sikap yang belum optimal seperti masih adanya yang terlambat dalam bekerja.

Dalam wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia, Bapak Jaelani, S.Ag mengatakan bahwa karyawan Kopposindo memiliki kendala dalam menerapkan OCB. Salah satu faktornya yaitu kompetensi. Masih banyak karyawan tidak dapat membantu karyawan yang lainnya karena terkendala kompetensinya terutama dalam menguasai teknologi. Hal ini yang membuat karyawan tidak dapat secara sukarela membantu rekan kerjanya yang terkait teknologi.

*Quality of work life* (QWL) merupakan aspek lain yang mempengaruhi OCB. Menurut Perangin-Angin et al. (2020), QWL adalah proses yang digunakan organisasi untuk memastikan keamanan kerja, kebahagiaan kerja, sistem gaji dan tunjangan yang baik, serta partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. QWL ini merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perilaku OCB.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya untuk mengetahui kondisi QWL di Kopposindo dilakukan prasurvei terdiri dari indikator variabel QWL dengan menyebarkan kuesioner sementara. Hasil yang didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Prasurvei Variabel *Quality of Work Life*

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Ya		Tidak	
		Total	%	Total	%
1	Perusahaan menjamin fasilitas dari setiap jabatan yang tersedia	7	70%	3	30%
2	Karyawan merasa percaya diri untuk mengungkapkan pendapat saat rapat	7	70%	3	30%
3	Perusahaan sering memberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan karyawan	8	80%	2	20%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, bahwa kondisi QWL di Kopoosindo belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan perusahaan menjamin fasilitas dari setiap jabatan, mendapatkan jawaban tidak sebesar 30% dari 100%, diduga karyawan merasa perusahaan masih belum menjamin fasilitas dan keamanan bagi karyawan. Kemudian pada pernyataan karyawan merasa percaya diri mengungkapkan pendapat saat rapat, mendapatkan jawaban tidak sebesar 30% dari 100%, diduga karyawan Kopposindo tidak berperan aktif dalam membrikan pendapat saat rapat. Selain itu, pernyataan perusahaan memberikan pelatihan untuk pengembangan keterampilan, mendapatkan jawaban tidak sebesar 20% dari 100%, diduga karyawan tidak sering diberikan pelatihan oleh perusahaan.

Dalam wawancara bersama Manajer Sumber Daya Manusia Kopposindo, Bapak Jaelani, S.Ag mengatakan bahwa ada beberapa masalah dalam kualitas kehidupan kerja di Kopposindo. Pertama, para pegawai masih kurang dalam

memahami karakteristik masing-masing sehingga muncul ketidakhomonisan antara para pegawai. Kedua, kerjasama antar pegawai, masih ada sekitar 20% pegawai yang masih kurang dalam hal kerjasama. Hal ini dikarenakan beberapa pegawai yang memiliki keterbatasan kompetensi terutama dalam hal teknologi.

Ketiga, pada pelatihan dan pengembangan SDM memiliki masalah dimana dalam rencana pelatihan dan pengembangan tidak rutin dilakukan oleh perusahaan. Dari beberapa masalah tersebut, dapat dilihat bahwa Kopposindo memiliki beberapa permasalahan dalam QWL. Jadi, Kopposindo harus memperhatikan masalah QWL ini agar OCB di perusahaan menjadi baik.

Selain kompetensi dan QWL, ada komponen internal yang dikenal sebagai komitmen organisasi. Karyawan yang loyal mencerminkan pada keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan organisasi diluar peugasan umum, sehingga pegawai memandang dirinya merasa penting dan memberikan kontribusi pekerjaan yang lebih bagi kesuksesan organisasi. .

Berdasarkan penjelasan sebelumnya untuk mengetahui kondisi komitmen organisasi di Kopposindo dilakukan prasurvei dengan menyebarkan kuesioner sementara. Hasil yang didapatkan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Prasurvei Variabel Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban (%)			
		Ya		Tidak	
		Total	%	Total	%
1	Saya akan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.	8	80%	2	20%
2	Saya memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi, sehingga saya akan tetap terus bekerja di perushaaan ini	8	80%	2	20%
3	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan	3	30%	7	70%

	kesempatan kerja ditempat lain.				
4	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	5	50%	5	50%

Sumber: data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, bahwa kondisi komitmen organisasi di Kopoosindo belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini, mendapatkan jawaban tidak sebesar 20% dari 100%, diduga beberapa karyawan tidak memiliki komitmen dalam keterikatan emosional dengan organisasi.

Kemudian pada pernyataan memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi, sehingga saya akan tetap terus bekerja di perusahaan ini, mendapatkan jawaban sebesar 20% dari 100%, diduga sebagian karyawan tidak memiliki komitmen untuk tetap bersama organisasi karena alasan moral dan etika. Terakhir, pada pernyataan sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain, mendapatkan jawaban tidak sebesar 70% dari 100% dan pernyataan sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang, mendapatkan jawaban tidak sebesar 50% dari 100%, artinya diduga karyawan tidak memiliki komitmen dalam hal nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap bersama perusahaan ini.

Kompetensi, QWL, dan komitmen organisasi adalah semua elemen yang mempengaruhi OCB. Kompetensi harus diperiksa karena menentukan OCB. Hal ini sesuai dengan temuan Sumarsi dan Rizal (2022) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbeda dengan temuan ini, Mangindaan et al. (2020) menemukan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Karena perbedaan hasil ini, penelitian ini menggunakan mediasi, komitmen organisasi, sebagai pembaharuan dalam penelitian ini.

Faktor berikutnya adalah QWL. Saat QWL organisasi meningkat, demikian juga OCB karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hastuti & Wibowo, (2021) yang menemukan bahwa QWL memiliki pengaruh terhadap OCB. Kemudian penelitian yang sama dilakukan Haji et al. (2021), menemukan bahwa QWL memiliki pengaruh besar terhadap OCB. Dari persamaan hasil tersebut, penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu komitmen organisasi. Penggunaan variabel mediasi untuk memutuskan apakah QWL masih berpengaruh pada OCB atau tidak. Faktor terakhir adalah komitmen organisasi. Menurut penelitian Sijabat (2021), komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Namun menurut penelitian Satria et al. (2020), komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan hasil prasurvei sementara dan research gap antara penelitian Suprapti & Rizal (2022) dan Mangindaan et al (2020) mengenai pengaruh kompetensi terhadap OCB, lalu persamaan diantara penelitian Sapto & Bambang, (2022) dan Haji et al (2021) mengenai QWL terhadap OCB. Dengan adanya research gap tersebut peneliti menggunakan variabel mediasi yaitu komitmen organisasi sebagai pembaharuan penelitian, serta fenomena yang terjadi di Koperasi Pegawai Pos Indonesia (KOPPOSINDO), maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai variable yang diambil yaitu Kompetensi, *Quality of Work Life*, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari pernyataan tersebut peneliti akan mengambil topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Pos Indonesia Jakarta Pusat)”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dihasilkan perumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Apakah terdapat pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Muhamad Rafly Alfarizi, 2022

**PENGARUH KOMPETENI DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Pos Indonesia)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen  
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

3. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen Organisasi
4. Apakah terhadap pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen Organisasi
5. Apakah terhadap pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas dihasilkan tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen Organisasi.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi komitmen organisasi.
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### 1.4 Manfaat penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas didapat manfaat penelitian sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan informasi tentang unsur-unsur yang mempengaruhi perilaku bisnis koperasi, khususnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Koperasi Pegawai Pos Indonesia, serta diharapkan sebagai media untuk memajukan pengetahuan yang akan dibahas dalam perkuliahan.

## 2) Manfaat Praktis

### a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mempraktekkan pemahaman penulis tentang variabel-variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### b. Bagi perguruan tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi hasanah bacaan perguruan tinggi lain yang meneliti Kompetensi, *Quality of Work Life*, Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### c. Bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi terhadap teori pengembangan dalam hal pengaruh kompetensi, *quality of work life* dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

### d. Bagi perusahaan.

Penelitian ini diharapkan menyajikan aspek-aspek kritis bagi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).