

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen dapat dijelaskan sebagai keterampilan dan keahlian dalam mengorganisir proses optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan tujuan mencapai sasaran tertentu. Manajemen mencakup berbagai unsur, diantaranya adalah Sumber Daya Manusia (*Man*), Uang (*Money*), Metode (*Method*), Mesin (*Machine*), Pasar (*Market*), Material (*Material*). Dari penjelasan mengenai manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan disiplin ilmu yang mengelola proses optimalisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan efisien untuk mencapai tujuan yang telah disepakati secara bersama-sama. Dalam kerangka ini, terdapat tiga elemen utama, yaitu pendorong (pemimpin), yang dipacu (manusia dan fasilitas), serta aktivitas yang dilakukan, semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan bersama.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi. Penetapan tujuan manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan akan memberikan arah dan kemudahan dalam menjalankan penerapannya secara baik, kontribusi manajemen sumber daya manusia akan sejalan dengan tujuan organisasi/perusahaan. Penetapan tujuan manajemen sumber daya manusia akan memudahkan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan hambatan sehingga mampu mewujudkan tujuan perusahaan secara efisien (Supriadi, 2022). Pengembangan sumber daya manusia yang ilmiah manajemen telah mengubah pola penelitian di masa depan, khususnya manajemen perilaku saat ini, sangat sedikit peneliti melakukannya, hal inilah yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian tentang perilaku organisasi kewarganegaraan Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu instansi pemerintah. Banyak instansi pemerintah menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat strategi dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan

salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi atau instansi pemerintah (Supriadi et al., 2019).

Unit organisasi pemerintahan sebagai lembaga akuntabilitas publik senantiasa berusaha memberikan layanan prima tidak hanya kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*), tetapi juga kepada pegawai yang mengabdikan untuk negeri. Berhasil tidaknya suatu misi instansi pemerintah sangat tergantung pada faktor aparatur atau pegawai yang menjabat, karena aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor produksi yang paling utama dalam suatu negara. Pegawai tidak saja perlu memahami tujuan organisasi dan mengapa mereka menjadi penting, tetapi juga harus termotivasi dengan baik. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan pegawai memiliki perilaku yang bekerja atas dasar panggilan hati, tidak sekedar memenuhi kewajiban formal. Pegawai dengan motivasi internal (intrinsik) yang kuat bahkan memandang bekerja memiliki nilai ibadah sehingga apa yang dilakukannya memberikan manfaat bagi lainnya (E. Porter, 2008)

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pemasarakatan yang mengalami permasalahan mengenai budaya organisasi, dukungan sosial, kompetensi, dan OCB. Permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi adalah dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan pekerjaan masing-masing, hal ini berarti budaya organisasi dari pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari penempatan pegawai, dimana masih terjadi ketidaksesuaian penempatan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat beberapa pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya.

Kinerja aparat pemerintah, yang termasuk didalamnya adalah Petugas Pemasarakatan, saat ini menjadi fokus perhatian karena menjadi salah satu penentu utama dalam Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan. Dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang mengkritik kinerja

Petugas Pemasarakatan, Direktorat Jenderal Pemasarakatan berupaya keras untuk meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang optimal dengan melibatkan diri dalam pembangunan Zona Integritas guna mencapai predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Untuk meraih predikat tersebut, Direktorat Jenderal Pemasarakatan harus memenuhi beberapa syarat, seperti dianggap sebagai unit yang strategis dalam memberikan pelayanan publik, mengelola sumber daya yang cukup besar, dan memiliki tingkat keberhasilan Reformasi Birokrasi yang tinggi di unit tersebut.

Direktorat Jenderal Pemasarakatan merupakan salah satu dari 11 unit utama di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Oleh karena itu guna terciptanya pelayanan publik yang prima dalam suatu organisasi, Direktorat Jenderal Pemasarakatan meningkatkan kualitas beserta kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM ) jumlah pegawai di Direktorat Jenderal Pemasarakatan Kementerian Hukum & HAM pada Oktober 2023 sebanyak 480 orang. Lembaga pemerintah harus mampu menghasilkan kinerja terbaik melalui konsep korporasi yang baik, upaya perbaikan perilaku sumber daya manusia profesional yang cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi membuat organisasi menjadi lebih baik dan lebih efektif dalam mencapai sasarnya. Implikasi dari pentingnya perilaku organisasi kewarganegaraan agar pekerjaan terlaksana secara efektif, dan sebagai arahan dalam memandu penelitian masa depan.

Kondisi Pemasarakatan saat ini khususnya dalam sektor pelayanan publik yang dirasa masih kurang dalam kualitasnya dan perlu mendapat perhatian serta perbaikan secara serius. Dasar hukum keberadaan Lembaga Pemasarakatan di Indonesia dilandaskan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasarakatan Pasal 1 ayat 1 berbunyi : “Pemasarakatan adalah subsistem peradilan pidana yang mcnyelenggarakan penegakan hukum di bidang perlakuan terhadap tahanan, anak, dan warga binaan”. Berdasarkan dasar hukum tersebut, maka Pemasarakatan merupakan sistem atau sebuah wadah untuk membina seseorang yang telah melakukan pelanggaran hukum untuk menjalani hukuman dalam rentang waktu tertentu, dalam rangka menjalani proses pembinaan untuk

membuat dirinya berubah menjadi lebih baik dan menyadari kesalahan yang telah ia perbuat (Joko Widodo, 2022).

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai pada direktorat jenderal pemasyarakatan, beliau mengatakan bahwa :

“Fenomena permasalahan OCB ditunjukkan oleh adanya sikap kurang rela membantu pekerjaan teman, mementingkan pekerjaan sendiri (segmented) atau kurang mendahulukan kepentingan orang lain, kurang mementingkan kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan melakukan pekerjaan sebatas uraian jabatan. “

Berdasarkan wawancara diatas menjelaskan bahwa faktor-faktor pembentuk OCB itu adalah kepribadian (misalnya kesadaran membantu dan keramahan), suasana dan kondisi pekerjaan, kejelasan uraian tugas, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Jika kepribadiannya baik, maka pegawai Pusat Pelatihan cenderung memiliki OCB tinggi. Demikian juga halnya dengan suasana dan kondisi pekerjaan yang mendukung, motivasi tinggi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tinggi, maka pegawai cenderung memiliki OCB tinggi. Dalam kenyataan, kepribadian baik, suasana dan kondisi pekerjaan mendukung, motivasi tinggi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi tinggi tidak selalu mendukung OCB tinggi.

Namun terdapat fenomena yang peneliti amati pada Ditjenpas di antaranya beberapa pegawai yang telah memiliki sikap dan disiplin tinggi, namun belum diketahui apakah sikap dan disiplin itu muncul dari kesadaran yang baik atau karena paksaan. Di samping itu, terlihat beberapa pegawai terlibat aktif dan berfokus pada pekerjaannya masing-masing sehingga berpotensi apatis dan lebih mementingkan kelompoknya. Didapati pula sebaliknya, para pegawai yang senantiasa ramah dan bersedia membantu yang lainnya yang membutuhkan atau mengalami kesulitan. Munculnya ketimpangan perilaku mementingkan tugas sendiri atau kelompoknya, penerimaan yang berbeda jika ada tugas tambahan, keberatan jika diharuskan bekerja di luar jam, banyak pegawai yang sering mengeluh, kurang memiliki motivasi, dan tidak peduli terhadap lingkungan kerja dan tugas mereka. Pegawai yang kekurangan semangat cenderung kurang termotivasi untuk menjalankan tugas dengan baik, yang berpotensi menurunkan

produktivitas, kualitas pekerjaan, dan kurangnya inovasi. Keluhan berulang dari pegawai dapat mencerminkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerja, yang dapat mengakibatkan absensi yang lebih tinggi dan penurunan kinerja secara menyeluruh. Kurangnya kepedulian terhadap lingkungan kerja dan tugas juga dapat menghasilkan ketidakpatuhan terhadap norma-norma sosial dan etika kerja, mengakibatkan konflik antar pegawai, kerjasama tim yang menurun, dan atmosfer kerja yang tidak sehat. Selain itu, pegawai yang kurang semangat mungkin tidak aktif dalam kegiatan organisasi atau proyek, menyebabkan keterbatasan kolaborasi antar pegawai, kehilangan peluang pengembangan keterampilan, dan kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Sutrisno (2014:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Karena perannya untuk mengimplementasikan strategi sangat penting yaitu sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi itu sendiri. Menurut (Heri et al., 2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi merupakan sifat yang diharapkan oleh semua atasan atau pemimpin. Ini bukanlah suatu kewajiban, tetapi merupakan tindakan sukarela yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi tempat mereka bekerja. Merujuk pada sebagai bentuk kerjasama yang melibatkan pelaksanaan tugas melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. OCB menjadi faktor krusial dalam kelangsungan operasional organisasi, membantu memastikan kelancaran proses kerjanya. Menurut (Mithulan & Opatha, 2023), OCB merupakan perilaku yang tidak dapat diinduksi melalui kewajiban formal atau dengan imbalan kompensasi. Smith dan rekan-rekannya juga mencatat bahwa OCB memberikan fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian. Mereka menjelaskan bahwa individu yang memiliki OCB cenderung bersikap kooperatif, rela membantu sesama tanpa pamrih, memberikan saran, bersikap tidak egois, dan memiliki pandangan positif.

Dukungan sosial adalah bentuk dukungan secara emosional yang mampu membuat seseorang merasa diperhatikan, dihargai dan dicintai serta bentuk bantuan yang melibatkan kondisi emosi, pemberian informasi, juga instrumen, serta penilaian yang positif kepada seorang individu. Dukungan sosial yang sifatnya artifisial dan dukungan sosial yang natural. Dukungan sosial artifisial merupakan dukungan yang dikhususkan untuk kebutuhan pokok seseorang. Dukungan sosial yang natural adalah dukungan natural diterima seseorang lewat transaksi sosial pada kehidupan mereka secara spontanitas. Menurut Sonia dalam (Darmanto & Ariyanti, 2021) bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan sosial yang meliputi dukungan emosional, bentuk penghargaan, bentuk instrumental maupun dukungan bentuk informasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan tingkat perilaku kewarganegaraan pada pegawai ditjenpas, maka diperlukan dukungan sosial yang baik.

Berdasarkan hasil riset Dimana budaya organisasi sangat mempengaruhi OCB begitu juga di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan, pegawai merasa lebih memiliki kebersamaan dan kehangatan dalam bekerja sehingga peran OCB menjadi penting. Menurut Putu et al., (2018) meningkatnya OCB pegawai sangat penting bagi organisasi, untuk itu perlu diketahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti komitmen, rasa puas, kompetensi, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, kompetensi, dukungan sosial dan budaya organisasi.

*Research gap* dalam Penelitian ini didapatkan dari hasil dari Brahmacar (2008) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian dari Nur'Aini (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB. Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization citizenship behavior. Penelitian dari Sulistyowati dan Yuwono (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan OCB pada pegawai.

(Mohammad Khafid Al Ayyubi, 2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan) Pada Anggota PC IPNU-IPPNU Kabupaten Mojokerto” menyarankan untuk mempertimbangkan penambahan variabel lain seperti komitmen organisasi atau budaya organisasi dan lain sebagainya guna memperoleh pemahaman lebih komprehensif. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, Direktorat Jenderal Pemasarakatan sebagai salah satu organisasi publik diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa sukarelawan yang menyangkut hubungan baik dari seluruh pegawainya sehingga hal tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik. Hal inilah yang membuat penulis tertarik mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Kompetensi dan Dukungan Sosial Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang di Mediasi Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengambil pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
2. Apakah dukungan sosial berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
4. Apakah dukungan sosial berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
6. Apakah kompetensi melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?
7. Apakah dukungan sosial melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan ?

### 1.3 Tujuan Penulisan

Berawal dari latar belakang dan berangkat dari rumusan masalah tersebut, maka tujuan penulisan ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis dukungan sosial berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis dukungan sosial berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis dukungan sosial melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB Pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

### 1.4 Manfaat Penulisan

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penulisan ini adalah :

1. Aspek Teoritis (keilmuan)
 

Sebagai ilmu pengetahuan baru serta menjadi bahan referensi penulisan berikutnya guna menambah wawasan mengenai penerapan teori kompetensi, dukungan sosial, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*.
2. Aspek Praktis (guna laksana)
 

Untuk menjadi bahan masukan bagi Direktorat Jenderal Pemasarakatan, agar dapat melaksanakan pendekatan yang berbeda kepada seluruh pegawainya, untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* dari masing-masing individu pegawai.