

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang utama bagi perusahaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi memegang peranan yang sangat penting, karena tanpa adanya sumber daya manusia yang baik maka perusahaan akan menghadapi permasalahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitasnya atau memperbaikinya adalah dengan mengoptimalkan peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang utama dalam suatu perusahaan yang berperan sebagai perencana dan pelaku segala aktivitas secara proaktif (Suriyana et al., 2024).

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang unggul tidak hanya dari segi pengetahuan dan keterampilan khusus akan tetapi juga dalam hal lain seperti kesadaran karyawan dalam melaksanakan tugas mereka di perusahaan. Dalam hal ini diperlukan kerja sama yang berkelanjutan antara karyawan untuk memastikan kelancaran tugasnya masing-masing dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta penuh toleransi.

Dalam hal ini peran manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam memastikan pengelolaan sumber daya manusia mencapai tingkat optimal. Manajemen atau atasan harus memandang karyawan sebagai individu yang kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan, bukan hanya sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Handoko dalam Manora et al., (2021) manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan, serta merupakan salah satu fungsi utama dalam perusahaan itu sendiri. Sebagai langkah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, perusahaan perlu mendorong adopsi *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut Prasetya et al., (2018) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu dalam menjalankan suatu aktivitas pekerjaan yang terkait dengan perilaku yang positif dan tepat dalam mencapai tujuan yang diharapkan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan tanpa mengharapkan imbalan apapun, tetapi memberikan nilai positif, memberikan nilai tambah bagi individu yang melakukannya, dan membuat individu tersebut dikenal sebagai sosok yang memiliki jiwa sosial yang tinggi, peduli, dan rendah hati (Gafriyani et al., 2023). Hal ini sejalan dengan penjelasan yang dikemukakan (Organ, 2015) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang merujuk pada tindakan tambahan yang dilakukan oleh karyawan diluar tugas yang sudah ditetapkan secara formal dalam suatu sistem kerja meskipun tidak secara langsung terlihat atau

dijelaskan dalam struktur formal perusahaan, namun perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas fungsi perusahaan secara keseluruhan.

OCB di dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap kondisi kerja dan pekerjaannya di lingkungan kerjanya (Zahra & Siregar, 2023). Hal ini sejalan dengan penjelasan yang dikemukakan (Hasanah et al., 2023) bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap tugasnya yang meliputi interaksi dengan rekan kerja, suasana lingkungan kerja, dan penghargaan yang diperoleh sebagai bentuk apresiasi atas usaha dan kerja kerasnya.

Tingkat kepuasan kerja setiap karyawan dalam cara mereka menyelesaikan tugas dan kewajiban mereka, akan tetapi setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda karena dipengaruhi oleh karakteristik individu masing-masing. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sifat positif terhadap organisasi, bersedia membantu sesama rekan kerja, dan melakukan tindakan yang melebihi harapan dalam pekerjaannya (Fitriya & Kustini, 2022). Hal ini tentunya dapat menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya kemungkinan besar terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) (Hasanah et al., 2023).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB yang ada di dalam organisasi ialah komitmen organisasi. Selain kepuasan kerja yang dapat memberikan manfaat yang

signifikan terhadap organisasi, OCB juga dapat ditingkatkan melalui variabel komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka terhadap keberlanjutan dan kesuksesan organisasinya (Novitasari et al., 2023).

Komitmen organisasi merupakan salah satu yang memiliki dampak signifikan pada OCB, yaitu kesetiaan pada organisasi. Memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap loyal pada pekerjaan mereka di organisasi dan menjaga jabatan mereka dengan bekerja lebih keras dari yang diharapkan (L. Arbaiyah, 2022). Komitmen organisasi yang rendah menunjukkan kurangnya keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Meragukan komitmen sama artinya meragukan tingkat tanggung jawab (Yanto et al., 2022).

Penelitian ini akan spesifik mengkaji *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam satu sektor, khususnya di sektor pelayanan masyarakat. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Dinas Perhubungan Kota Surabaya adalah instansi pemerintah di Indonesia yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengaturan sektor transportasi di kota Surabaya. Dinas Perhubungan Kota Surabaya memiliki fungsi yaitu melaksanakan segala urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan. Hal ini berarti segala urusan permasalahan mengenai transportasi yang ada di kota Surabaya menjadi tugas utama bagi Dinas

Perhubungan Kota Surabaya untuk memperbaiki dan meminimalisir masalah transportasi yang ada di kota Surabaya.

Untuk mencapai efisiensi dalam menjalankan tugas, kepuasan kerja karyawan sering dianggap sebagai faktor penting dalam tingkat pergantian karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, hal ini tentunya dapat mengakibatkan timbulnya tekanan sehingga karyawan merasa tidak nyaman pada lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang terjadi di Dinas Perhubungan Kota Surabaya juga tidak lepas dari masalah ini. Berdasarkan pengalaman peneliti magang dan memperoleh data serta wawancara, bahwa ditemukan adanya ketidakpuasan kerja serta kurangnya komitmen organisasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya ditemukan bahwa masih banyak kurangnya absensi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Berikut adalah data absensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya pada tahun 2023:

**Tabel 1.1 Tingkat absensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya Pada Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai (Orang)</b>	<b>Jumlah Hari Kerja per Bulan</b>	<b>Jumlah Absensi (Sakit, Ijin, Alpha)</b>	<b>Jumlah Absensi (Terlambat)</b>	<b>Tingkat Persentase Absensi</b>
Januari	274	21	17	171	11 %
Februari	272	20	9	188	10 %
Maret	270	21	20	165	11 %
April	267	14	20	143	9 %
Mei	262	21	13	218	9 %
Juni	260	17	8	176	9 %
Juli	260	20	18	203	9 %
Agustus	256	22	13	209	10 %
September	254	20	14	163	11 %
Oktober	252	22	19	146	13 %
November	251	22	15	174	12 %
Desember	250	19	18	157	11 %

*Sumber: Dinas Perhubungan Kota Surabaya (data diolah)*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat dalam 1 tahun terakhir tingkat absensi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya mengalami fluktuasi dari awal tahun hingga akhir tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat absensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya mengalami adanya kenaikan dan penurunan yang begitu signifikan dari awal tahun ke akhir tahun 2023. Hal ini juga mengindikasikan bahwa memang adanya masalah pada kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya sehingga terjadinya fenomena fluktuasi pada absensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Menurut (Aldy dwi mulyana, 2013) kepuasan kerja dapat diukur melalui absensi hadir dan ketidakhadiran karyawan dalam bekerja.

Adanya permasalahan terkait kepuasan kerja serta komitmen organisasi juga dapat dilihat dari tingkat *turnover* Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya ditemukan bahwa tingkat mutasi keluar dan masuk semakin tinggi. Berikut adalah data mutasi keluar dan masuk dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya pada tahun 2019-2023:

**Tabel 1.2 Data Keluar Masuk Karyawan Tahun 2021 - 2023**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Mutasi Masuk</b>	<b>Mutasi Keluar</b>	<b>Jumlah Akhir</b>	<b>Persentase</b>
<b>2021</b>	308	4	17	305	6 %
<b>2022</b>	305	22	69	258	25 %
<b>2023</b>	258	2	14	252	5 %

*Sumber: Dinas Perhubungan Kota Surabaya (data diolah)*

Berdasarkan data pada tabel 1.2 dapat dilihat dalam 3 tahun terakhir tingkat persentase mutasi keluar masuknya pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya mengalami *turnover intention* yang lumayan tinggi terutama pada tahun 2022. Pada tahun 2021 diketahui persentase jumlah pegawai yang mutasi keluar sebesar 6%. Kemudian pada tahun 2022 yang menunjukkan persentase terbesar jumlah pegawai yang keluar naik menjadi 25% yang dimana hal ini karena adanya perpindahan pegawai di tempat dan posisi yang baru. Dan pada tahun 2023 persentase jumlah karyawan keluar turun menjadi 5%.

Menurut (Sulistyawati, 2018) penyebab terjadinya mutasi keluar yang signifikan antara lain karena lingkungan kerja, stress kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang rendah. Selain itu adanya masalah ketidakpuasan dalam pekerjaan, adanya penurunan komitmen organisasi yang signifikan juga memicu terjadinya mutasi keluar masuknya pegawai di organisasi. Pegawai yang mempunyai

kepuasan kerja yang baik dan komitmen organisasi yang tinggi tentu mampu mengurangi dan meminimalisir terjadinya tingkat mutasi keluarnya pegawai.

Dalam kondisi apapun, karyawan tentunya harus berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan bertahan lama di organisasi. Menurut (Aminudin et al., 2023) komitmen organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasinya dan merupakan sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya. Anggota organisasi dengan kesetiaan yang tinggi akan mempunyai keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi lebih maju (Putri & Kustini, 2023). Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya banyak pegawai yang mutasi keluar dari instansi dari tahun 2019-2023. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya masih kurang dikarenakan adanya mutasi keluar yang mengindikasikan bahwa komitmen kerja pegawai instansi masih rendah.

Pada kantor Dinas Perhubungan Kota Surabaya juga ditemukan bahwa masih terdapat rendahnya perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Berdasarkan pengalaman magang yang peneliti lakukan masih ditemukan kurangnya kerjasama antar pegawai seperti menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sedang cuti, sehingga menyebabkan terjadinya kepanikan karena tidak adanya pengganti. Adapun juga masih

ditemukannya pegawai yang sering tidak mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya mengenai perilaku OCB pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah didapatkan fenomena yang di indikasikan masih terdapat kekurangan pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang peneliti rangkum pada tabel berikut.

**Tabel 1.3 Fenomena kurangnya OCB pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya tahun 2024**

<b>Indikator Perilaku OCB</b>	<b>Perilaku OCB di Dinas Perhubungan Kota Surabaya</b>
Membantu pekerjaan orang lain secara suka rela ( <i>Altruism</i> )	Masih ditemukan kurangnya kerjasama antar pegawai seperti menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau cuti, sehingga terkadang menyebabkan kepanikan.
Partisipasi terhadap kegiatan organisasi ( <i>Civic Virtue</i> )	Masih ditemukan pegawai yang tidak berani menyampaikan gagasan atau ide untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan, hal ini karena terdapat perbedaan status pegawai.
Perilaku melebihi standar minimum organisasi ( <i>Conscientiousness</i> )	Masih ditemukan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai kurang maksimal sehingga menjadi menumpuk.
Menjaga hubungan baik dengan orang lain atau sopan ( <i>Courtesy</i> )	Masih ditemukan kurangnya sikap sopan dalam menyampaikan informasi saat bekerja, bahkan hingga tidak mau bertemu tatap muka.
Perilaku sifat sportif ( <i>Sportmanship</i> )	Masih ditemukan adanya keluhan dari para pegawai mengenai pekerjaannya maupun fasilitas kerjanya.

*Sumber: Wawancara pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya tahun 2024*

Berdasarkan tabel diatas terdapat fenomena dan adanya permasalahan bahwa masih terdapat adanya pelanggaran yang berkaitan dengan OCB diantara pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Hal ini terlihat pada indikator partisipasi terhadap kegiatan organisasi (*Civic Virtue*) dan perilaku sifat sportif (*Sportmanship*) yang dimana pegawai ditemukan cenderung diam dan tertutup terhadap adanya kekurangan pada pekerjaannya maupun fasilitas kerjanya karena adanya perbedaan status pegawai (PNS dan Non PNS). Kemudian ada indikator perilaku sopan (*Courtesy*) yang dimana terdapat kendala dalam penyampaian informasi kepada pegawai yang dituju karena adanya rasa tidak suka kepada pegawai tersebut sehingga informasi yang seharusnya bisa langsung disampaikan kepada pegawai tersebut akhirnya harus digantikan oleh pegawai lain sehingga terkadang ada kekurangan informasi yang didapat. Kemudian ada indikator membantu pekerjaan orang lain secara suka rela (*Altruism*) yang dimana terdapat kurangnya kerjasama antar pegawai pada saat pegawai tersebut tidak masuk atau cuti, hal ini ditemukan ketika peneliti melakukan magang pada bulan Januari hingga Februari yang mana terdapat pegawai yang tidak masuk karena cuti melahirkan sehingga menyebabkan kepanikan karena tidak ada yang menggantikannya, sehingga menyebabkan indikator perilaku melebihi standar minimum organisasi (*Conscientiousness*) kurang tercapai pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya karena tidak ada pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi standar minimum organisasi pada saat dibutuhkan dan permasalahan tersebut baru bisa diatasi satu hari berikutnya dan juga masih terdapat pegawai yang kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya hingga terlambat dan menumpuk. Maka berdasarkan dari

fenomena yang sudah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa pada setiap indikator masih terdapat kekurangan yang harus diperbaiki dan ditingkatkan agar OCB para pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat mewujudkan visi dan misi organisasi secara maksimal. Berdasarkan fenomena diatas juga dapat disimpulkan bahwa para pegawai memang masih mengalami persoalan dan permasalahan terkait kurangnya perilaku OCB dan hal ini tentunya dapat mengakibatkan terhambatnya tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

Berdasarkan fenomena dan adanya permasalahan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi menambah dan memperluas ilmu pengetahuan terkait manajemen khususnya dalam bidang kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan juga meningkatkan tingkat keyakinan diri dan tanggung jawab dalam memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Instansi**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebagai bahan masukan, evaluasi, dan pertimbangan mengenai pentingnya kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai negeri sipil Dinas Perhubungan Kota Surabaya

###### **b. Bagi Universitas**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan organizational citizenship behavior (OCB). Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jawa Timur.