

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendapat perhatian dewasa ini adalah *extra-role behavior* yang biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Naway (2017) memaknai *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sikap bermanfaat dan konstruktif yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan memiliki nilai atau dihargai oleh pejabat, tetapi tidak terkait langsung dengan produktivitas individu atau melekat pada persyaratan yang dapat ditegakkan dari peran individu. Pengertian ini menegaskan makna bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya.

Dalam dinamika kehidupan organisasi, khususnya organisasi nirlaba, diperlukan perilaku ekstra peran untuk menunjang kinerja organisasi. Dalam kondisi tertentu, adakalanya organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran, terutama ketika organisasi memerlukan dukungan aktivitas pegawai yang tidak dapat dinilai atau dihargai dengan uang. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat mendorong terbangunnya soliditas yang dapat membantu karyawan dalam memecahkan berbagai peroslan yang muncul dalam organisasi. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan profesi, mematuhi aturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorangpun yang melihat, memajukan dan melindungi organisasi,

dan menjaga sikap positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja. Implementasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi memiliki dampak terhadap kinerja organisasi, antara lain melalui: (Naway & Haris, 2017)

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja, yang dapat dirinci sebagai perilaku saling tolong menolong antar rekan kerja akan mempercepat selesainya pekerjaan;
2. Meningkatkan produktivitas pimpinan. Jika karyawan menunjukkan perilaku *civic virtue*, yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, akan membantu pimpinan mendapatkan masukan dan saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara karyawan yang sopan, rela dan ikhlas menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja akan menghasilkan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif dan membantu pimpinan terhindar dari krisis manajemen;
3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan, maka pimpinan tidak perlu turun tangan dan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang sifatnya manajerial seperti membuat perencanaan dan evaluasi;
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok; meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan

terbaik; meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Uraian tersebut di atas menunjukkan pentingnya membentuk *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, terutama bagi karyawan baru sehingga diharapkan selanjutnya karyawan baru tersebut akan memiliki *extra-role behavior* yang dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan tersebut.

Komando Armada (Koarmada) adalah merupakan komando utama Tentara Nasional Indonesia (TNI) Angkatan Laut (AL) yang membawahi wilayah laut Indonesia. Kekuatan TNI-AL saat ini terbagi dalam tiga (3) Koarmada, yaitu Koarmada-1 yang berpusat di Jakarta membawahi wilayah laut bagian barat, Koarmada-2 yang berpusat di Surabaya membawahi wilayah laut bagian tengah, dan Koarmada-3 yang berpusat di Sorong membawahi wilayah laut bagian timur. Dari perspektif kekuatan jumlah personil, jenis dan jumlah armadanya, kekuatan Koarmada ditujukan untuk membina kekuatan dalam rangka penyiapan operasi militer perang (OMP) dan operasi militer selain perang (OMSP) sesuai tugas pokok yang diamahkan di dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 34 tahun 2004 tentang TNI. Dalam mengimplementasikan amanah Undang-undang Komando Armada I mengemban tugas sebagai berikut:

Sebagai Kotama Operasi, Koarmada I bertugas menyelenggarakan operasi intelijen maritime guna mendukung pelaksanaan operasi laut, menyelenggarakan operasi tempur laut dalam rangka Operasi Militer untuk Perang (OMP) baik operasi gabungan maupun operasi mandiri, menyelenggarakan Operasi Militer Selain

Perang (OMSP) baik berupa operasi laut sehari-hari maupun operasi keamanan laut diwilayahnya sesuai dengan kebijakan Panglima TNI.

Sebagai Kotama Pembinaan, Koarmada I bertugas membina kemampuan dan kekuatan komponen Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT), membina kemampuan peperangan laut, membina kesiapan operasional untuk melaksanakan Operasi Militer untuk Perang (OMP) dan Operasi Militer Selain Perang (OMSP) dalam rangka pengendalian laut serta proyeksi kekuatan ke darat lewat laut dalam rangka penegakan kedaulatan dan hukum di laut sesuai kebijakan Panglima TNI serta membina potensi maritime menjadi kekuatan pertahanan dan keamanan di laut yang berkedudukan dibawah kendali Pangkoaramada I dan bertanggung jawab kepada Kepala Staf Angkatan Laut.

Dilihat dari posisi strategis Koarmada I, letak Markas Komando Armada I berada di wilayah Ibu Kota Negara Jakarta. Sebagai salah satu kekuatan penopang pengamanan Ibu kota dari aspek pertahanan di laut, Koarmada I mempunyai tanggung jawab terhadap pengamanan Ibu kota dan seluruh aspek didalamnya dari perpektif pertahan dari dan ke laut. Posisi strategis lainnya terkait wilayah kerja Koarmada I dibandingkan dengan wilayah kerja Koarmada II dan III, wilayah kerja Koarmada I mempunyai 5 wilayah perbatasan laut dengan negara tetangga meliputi India, Singapura, Malaysia, Thailand dan Australia.

Tuntutan kerja organisasi yang dinamis saat ini, di mana tugas -tugas harus dilakukan secara *team work* yang baik juga membutuhkan fleksibilitas dari seluruh personel dalam organisasi. Dalam menjalankan organisasi dibutuhkan personel-personel yang memiliki sikap dan perilaku yang baik seperti membantu personel lain dalam tim, menjadi sukarelawan untuk melakukan pekerjaan ekstra,

menghindari konflik dalam pekerjaan terhadap rekan kerja lainnya, patuh pada peraturan, dan mentolerir beban kerja dan gangguan sesekali. Organisasi yang sukses memiliki anggota yang melampaui tanggung jawab pekerjaan formal dan bebas memberikan waktu dan energi mereka untuk berhasil dalam pekerjaan yang ditugaskan. Perilaku tersebut tidak ditentukan tetapi berkontribusi pada kelancaran fungsi organisasi.

Dalam rangka penyiapan sumber daya manusianya TNI-AL setiap tahun menerima luasan Perwira Pertama yang berasal dari Akademi Angkatan Laut (AAL) Sekolah Calon Perwira (Secapa) TNI-AL dan Perwira Prajurit Karier yang bersumber dari Sarjana (S1) dan program Diploma III sesuai jurusan/program studi yang dibutuhkan. Para Perwira Pertama (Pama) baru tersebut akan didistribusikan pada kotama-kotama TNI AL termasuk Koarmada sebagai komando utama operasi. Perwira Pertama dalam struktur kepangkatan di lingkungan TNI meliputi pangkat Letnan dua, Letnan Satu dan Kapten. Dengan masa dinas antara 0 tahun sampai dengan 14 tahun. Pama sebagai bagian dari pembinaan personel TNI AL yang diharapkan mempunyai dasar-dasar pengetahuan dan kemampuan teknis sehingga dalam pengabdian kedepannya mampu mengaplikasikan seluruh kemampuan dan potensi dirinya dalam mengabdikan kepada organisasi.

Sebagai Perwira yang dalam kehidupan pengabdian di Laut dengan mengoperasikan Alutsista berupa Kapal-kapal perang (Kapal Perang Republik Indonesia/KRI), para perwira pertama dituntut mempunyai sikap dan pemahaman tugas sejak awal. Kehidupan di kapal perang yang berada di lingkungan terbatas jika dibandingkan dengan kehidupan di daratan, mengharuskan personel untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan penugasan tersebut. Tuntutan

profesionalisme Perwira TNI Angkatan Laut yang harus menjadi tugas dan tanggung jawab seluruh jajaran TNI Angkatan Laut yaitu mewujudkan, meningkatkan dan memelihara kualitas prajurit yang professional antara lain meliputi :

- a. Mempunyai mental kepribadian yang baik yang menunjukkan dedikasi dan partisipasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas fungsi pertahanan negara;
- b. Mempunyai intelektual yang mencakup pengetahuan yang luas dan ketrampilan yang handal sesuai dengan tugas dan bidangnya;
- c. Mempunyai postur dan kesamaptaan jasmani yang baik dalam rangka melaksanakan tugas.

Dalam menyikapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat, tuntutan kemampuan personel TNI Angkatan Laut juga harus meningkat seiring dengan perkembangan tersebut. Hal ini menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia Perwira TNI Angkatan Laut untuk dapat melaksanakan tugasnya secara optimal dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan. Perwira Pertama TNI Angkatan sebagai generasi penerus dan calon-calon pemimpin TNI Angkatan Laut ke depan harus mampu menghadapi tantangan-tantangan tersebut.

Menurut Ambula et al. (2017) salah satu aspek yang menentukan *Organizational Citizenship Behavior* adalah bahwa perilaku ini ditawarkan secara bebas oleh karyawan; mereka terlibat secara sukarela. Namun, untuk beberapa karyawan, perilaku semacam ini dapat dianggap diharapkan atau diperlukan sebagai bagian dari tuntutan pekerjaan dalam peran karyawan. Ini adalah kasus

yang terjadi dengan Prajurit di Angkatan Darat Amerika Serikat. Jadi dalam dunia militer, *Organizational Citizenship Behavior* itu bukan kinerja sukarela, tetapi kinerja yang diharapkan dan sangat diperlukan. Sementara Kayaalp et al. (2021) mengungkapkan bahwa penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan terlibat dalam lebih banyak atau lebih sedikit *Organizational Citizenship Behavior* tergantung pada apakah mereka mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai peran dalam (*in role behavior*) atau peran ekstra (*extra role behavior*). *In-role behavior* lebih cenderung dikaitkan dengan penghargaan dan sanksi, sehingga motivasi untuk *in-role behavior* lebih besar daripada motivasi untuk *extra-role behavior*. Dari alasan ini, ada kemungkinan bahwa individu mungkin tidak terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* secara sukarela tetapi mungkin merasa berkewajiban untuk melakukannya ketika mereka ditetapkan sebagai bagian dari tugas pekerjaan mereka. Diferensiasi ini penting dalam memahami konstruksi *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks militer. Sementara perilaku ini dapat dilihat sebagai diskresi dalam organisasi sipil, budaya militer kebanyakan memperlakukan perilaku ini sebagai yang diharapkan. Meskipun ada kesamaan, dibandingkan dengan sektor bisnis sipil, militer lebih menuntut fisik dan psikologis. Unit militer, khususnya unit tempur, sering beroperasi dalam kondisi ketidakpastian, tantangan, dan tekanan yang tinggi dan kontribusi individu dalam peran yang biasa saja mungkin tidak cukup untuk keberhasilan unit dalam kondisi seperti itu; *Organizational Citizenship Behavior* prajurit sangat diperlukan.

Di lingkungan Angkatan Laut, dalam skenario siap tempur, angkatan bersenjata harus siap menghadapi ancaman setiap saat. Dengan demikian, untuk

mencapai tujuan yang tinggi ini tanpa dukungan dan kerja sama dari tim perwira & pelaut mereka, bukanlah tugas yang mudah, oleh karena itu, Angkatan Laut selalu melihat ke arah personelnya untuk berperilaku peran ekstra. Meskipun, kondisi ini tidak bisa dituntut setiap saat. Jadi, hal ini harus menjadi gerakan sukarela oleh mereka, yang sekali lagi akan tergantung pada perilaku dan sikap mereka (Al Faruqi, 2020).

Menurut Piotrowski et al. (2020), lebih dari 2000 artikel tentang perilaku kewargaan organisasi (OCB) telah diterbitkan hingga saat ini. Meskipun perilaku kewargaan organisasi juga disebut sindrom prajurit yang baik, tidak banyak publikasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* prajurit itu sendiri. Yang banyak adalah kasus publikasi tentang petugas polisi dan kasus tentang petugas penjara.

Berdasarkan penelitian awal dengan menyebarkan kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan 7 (tujuh) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* meliputi *altruism, kindness, sportsmanship, work consciousness, civil virtue, peacekeeping*, dan *cheerleading* dalam lima pilihan jawaban skala Likert secara acak kepada 20 (dua puluh) Pama di lingkungan Koarmada-1, diperoleh rerata jawaban per personil sebesar 3.17 yang berarti pilihan jawaban adalah netral dan sedikit setuju terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Fenomena ini menunjukkan bahwa para Pama sebagai pendatang baru di Koarmada-1 secara umum sudah melakukan peran dasarnya, tetapi masih belum menunjukkan ekstra perannya terhadap organisasi.

Sebagai karyawan baru di lingkungan TNI-AL, para Pama baru yang berasal dari berbagai disiplin ilmu dan berbagai daerah asal juga memerlukan pembinaan

atau pembentukan *extra-role behavior* agar dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual masing-masing. Banyak faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*; Muhdar (2015) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB meliputi: budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Penelitian-penelitian Ritonga dan Susanto (2013); Ghimire (2018); Celep dan Yilmazturk (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif *Trust* terhadap *Organizational Commitment*. Sementara penelitian-penelitian Leelamanothum et al. (2018); Priyadi (2017); Banerjee et al. (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif *Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian-penelitian Ghimire (2018); Rédha et al. (2022); Kumar dan Saha (2017); Abdel Rahman et al. (2021); Ha dan Lee (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif *Trust* terhadap *Organizational Commitment*. Sementara penelitian-penelitian Leelamanothum et al. (2018); Priyadi (2017); Halilintar dan Kusmiyanti (2022); Pratama dan Putri (2019); Dhiman dan Sharma (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif *Trust* terhadap OCB.

Penelitian-penelitian Khan (2017); Setyaningrum (2017); Palupi et al. (2017); serta Ausat et al. (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif *leadership* terhadap *Organizational Commitment*. Sementara penelitian-penelitian Arifin et al. (2022); Baety dan Rojuaniah (2022); Mohd Zaki et al. (2021); Howladar dan Rahman (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif *leadership* terhadap OCB.

Penelitian-penelitian Nyongesa (2018); Ikhsani et al. (2022); Irawan dan Ie (2022); Frastika dan Franksiska (2021); serta Zhenjing et al. (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif *Organizational Environment* terhadap *Organizational Commitment*. Sementara penelitian-penelitian Khaerudin dan Yani (2022); Yulianto (2022); Ahmad et al. (2020);serta Rinaldi dan Riyanto (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif *Organizational Environment* terhadap OCB.

Penelitian-penelitian Sukrisnawati, et al. (2019); Kristian dan Ferijani (2020), Iskandar et al (2019), serta Wilkanandya dan Sudarma (2020) menunjukkan adanya pengaruh positif *Organizational Commitment* terhadap OCB.

Penelitian-penelitian Zeinabadi dan Salehi (2013); Makhdoom et al. (2016); Malik dan Siddiqui (2021) menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.

Penelitian-penelitian Novianti (2021); Al Faruqi et al (2020); Pratama dan Putri (2019); Pertiwi et al (2019); serta Nurjanah et al (2020) menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational commitment*.

Penelitian-penelitian Penelitian Arviah dan Lo (2020); Dyah dan Palupiningdyah (2020); Claudia (2018); Ariyani et al (2016); serta Pitaloka dan Sofia (2014) menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.

Berdasarkan uraian pentingnya pembinaan/pembentukan OCB bagi Perwira Pertama di lingkungan TNI-AL, serta penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh positif variabel *Trust*, *leadership*, dan *environment*

terhadap *Organizational Commitment* dan OCB, maka dapat diidentifikasi judul penelitian sebagai “**Pengaruh *Trust, Military Leadership* dan *Organizational Environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Mediator *Organizational Commitment* Perwira Pertama di Koarmada-I**”

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Pembahasan penelitian ini dibatasi pada:

1. Variabel penelitian yang dibahas terdiri dari lima (5) variabel, yaitu *Trust, Military Leadership, Organizational Environment, Organizational Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Unit analisis penelitian adalah Perwira Pertama yang bekerja di Kapal Perang Republik Indonesia (KRI) pada satuan-satuan jajaran Koarmada-1.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian judul penelitian dan batasan penelitian, dapat diidentifikasi rincian rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Trust* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*?
2. Apakah *Trust* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah *leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*?
4. Apakah *leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Apakah *Organizational Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*?

6. Apakah *Organizational Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
7. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
8. Apakah *Trust* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*?
9. Apakah *leadership* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*?
10. Apakah *Organizational Environment* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rincian rumusan masalah, dapat diidentifikasi rincian tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *Trust* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Menganalisis pengaruh *Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Menganalisis pengaruh *leadership* terhadap *Organizational Commitment*.
4. Menganalisis pengaruh *leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Menganalisis pengaruh *Organizational Environment* terhadap *Organizational Commitment*.
6. Menganalisis pengaruh *Organizational Environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

7. Menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
8. Menganalisis pengaruh tidak langsung *Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.
9. Menganalisis pengaruh tidak langsung *leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.
10. Menganalisis pengaruh tidak langsung *Organizational Environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.

### **1.5 State of The Art**

Pembahasan *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan militer seringkali didasari oleh teori dalam perspektif *psychology*, *organizational theory*, *theory of planned behavior*, *social exchange theory*, maupun *resources based theory*. Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan *Conservation of Resources Theory* (COR), khususnya terkait konsep vitalitas karyawan yang masih jarang digunakan dalam membahas OCB di lingkungan militer. Spanouli dan Hofmans (2021) berpendapat bahwa dalam teori COR, sumber daya mewakili entitas yang dianggap berharga oleh individu, atau yang dapat berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh apa yang mereka anggap berharga. Sumber daya tersebut digolongkan menjadi empat kategori utama, yaitu: objek, kondisi, karakteristik pribadi, dan energy. Untuk menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari, karyawan harus menginvestasikan sumber daya energi seperti waktu, perhatian, dan energi mental dan fisik. Dua yang terakhir adalah indikator tingkat energi yang sangat baik dan diwakili dengan baik oleh konsep

vitalitas. Meskipun konsep vitalitas relatif baru diperkenalkan dalam penelitian organisasi, temuan empiris telah menunjukkan vitalitas berhubungan secara signifikan dengan hasil penting karyawan seperti komitmen, kinerja, OCB, dan kehadiran.

Uraian tersebut di atas menyiratkan bahwa konsep vitalitas jarang digunakan dalam membahas OCB di lingkungan militer, apalagi di lingkungan Angkatan Laut di Indonesia, sehingga secara teoritis, penelitian ini memiliki *State of The Art*. Disamping itu secara empiris, *State of The Art* penelitian ini telah diidentifikasi oleh Piotrowski et al. (2020), yang menyatakan bahwa dari 2000 artikel tentang perilaku kewargaan organisasi telah diterbitkan hingga saat ini tidak banyak publikasi tentang OCB prajurit.

Berdasarkan kajian pustaka penelitian-penelitian terdahulu yang relevan serta membandingkannya dengan kerangka berpikir penelitian, dapat diidentifikasi posisi penelitian ini yang menunjukkan *State of The Art* dari variabel-variabel yang digunakan yang dapat dilihat pada Lampiran 7. Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, yang umumnya bersifat hubungan parsial antar variabel, sedangkan pada penelitian ini kesenjangan variabel pada penelitian-penelitian sebelumnya dibahas secara simultan.