

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan bukan hanya didukung oleh aspek keuangan yang berupa pemodal dan profit saja tetapi juga didukung oleh sumber daya manusia (SDM). Karyawan merupakan sumber daya yang berguna dalam keberhasilan suatu organisasi karena kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan memengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi dimana karyawan harus memiliki komitmen, kepedulian, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang bekerja secara efektif, dimana untuk mencapai keefektifan tersebut sangat diperlukan kerja sama tim yang baik antar karyawan, dengan begitu karyawan tidak akan merasa enggan untuk membantu rekan-rekan di tempat kerja mereka dan melakukan tugas-tugas melebihi dari tugas mereka sebenarnya yang kemudian disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (Wibowo, 2018).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB mengacu pada konstruk perilaku *extra-role* (ERB), yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi (Darsana, 2013).

Rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) akan berakibat pada hubungan antar karyawan semakin buruk, ketidak patuhan karyawan terhadap organisasi, adanya sikap iri kepada rekan kerja, pekerjaan yang tidak kunjung selesai, menurunnya stabilitas organisasi, kinerja karyawan menurun

dan organisasi tidak bisa memberikan pelayanan secara maksimal (Wibowo, 2015).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fidel Jumhari (2020) menemukan bahwa iklim organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Perubahan iklim organisasi membawa pengaruh kuat, dimana perubahan organisasi yang lebih baik mengarah pada kemampuan anggota organisasi dalam bekerja sebagai *team work*. Jika karyawan memiliki motivasi kerja yang baik maka kerelaan melakukan pekerjaan di luar ketentuan akan dilakukan secara sukarela. Ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural maka karyawan akan merasa lebih puas dan membuat karyawan menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi dan sistem penghargaan formal dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Pada artikel yang dimuat kompas.com (2019) SDM di Indonesia masih belum bisa dikatakan berkompeten. Guru Besar Administrasi Negara FISIP Universitas Indonesia, mengatakan bahwa SDM di Indonesia masih tidak berkompeten. Salah satu contoh permasalahan menyangkut SDM adalah di Ditjen Pajak. Disini permasalahan SDM nya sangat serius. Kepala Subdirektorat Manajemen Informasi di Direktorat Transformasi Bisnis Ditjen Pajak, mengatakan bahwa dari 32.000 orang pegawai di Ditjen Pajak ada sekitar 5.000-6.000 orang yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja modern.

Contoh permasalahan lain yang terjadi karena rendahnya OCB yang dimuat oleh artikel liputan6.com (2020) adalah para karyawan PT. Pangansari Utama, yang merupakan salah satu perusahaan kontraktor PT. Freeport Indonesia mengancam akan menggelar mogok kerja jika tuntutan tunjangan mereka tidak dituruti oleh manajemen perusahaan. Para karyawan belum memiliki OCB yang tinggi karena masih berpatok kepada upah dalam bekerja di perusahaan. Pegawai-pegawai tersebut merasa semua pekerjaan mereka harus dibayar dengan upah tanpa memperdulikan OCB yang akan diberikan ke perusahaan.

Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan milik BUMN ini meliputi usaha logistik/peredagangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten tetap melakukan kegiatan menjaga Harga Dasar Pembelian (HDP) untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (Raskin) dan pengelolaan stok pangan.

Banyaknya ruang lingkup dari perusahaan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten membuat perusahaan ini membutuhkan bantuan dari tenaga Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia di Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten terdiri dari berbagai keahlian dan bidang, yang ditempatkan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Saat peneliti melakukan pra survey dengan mewawancarai beberapa pegawai yang ada di Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten, sebagian besar mengatakan bahwa mereka kurang memiliki minat dalam melakukan OCB bahkan ada beberapa karyawan yang merasa asing mendengar kata OCB.

Peneliti juga melakukan observasi seiring dengan kerja magang yang peneliti lakukan di Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten. Masih banyak dari mereka yang merasa hanya perlu menyelesaikan pekerjaan mereka saja daripada ikut campur dengan pekerjaan orang lain. Melakukan pekerjaan sukarela diluar *job desc* pegawai yang telah diberikan merupakan hal yang tabu pada perusahaan ini. Berikut hasil pra survey mengenai OCB pada Karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten yaitu:

**Tabel 1. 1 Hasil Pra Survey Mengenai OCB Pada Karyawan Perum BULOG
Kanwil DKI Jakarta dan Banten**

Pernyataan	Jumlah Karyawan	Persentase yang Menyatakan	
		Ya	Tidak
Saya senang membantu pekerjaan teman saya dalam bekerja	22	40%	60%
Saya senang diberi tanggungjawab baru	22	36%	64%
Melakukan pekerjaan di luar job desc adalah hal menyenangkan bagi saya	22	18%	82%
Teman-teman saya mengenal saya sebagai pribadi yang senang dalam membantu pekerjaan orang lain	22	45%	55%
Saya senang pulang lebih larut untuk menyelesaikan pekerjaan	22	14%	86%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Dari tabel diatas 22 responden dalam penelitian awal ini hampir seluruh karyawan merasa belum dapat melaksanakan serta melakukan pekerjaan secara sukarela terhadap organisasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB Karyawan BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten masih tergolong rendah.

Jika dilihat dari pentingnya perilaku OCB karyawan pada perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB tersebut. Menurut Danendra et al., (2016) dan Vollantya (2019)

terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB diantaranya adalah motivasi kerja, iklim organisasi, kompensasi, keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan faktor lainnya yang akan menjadi penghambat OCB terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pra penelitian ini hasil faktor yang dapat mempengaruhi OCB pada Karyawan Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten yaitu, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi.



Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Dilihat dari hasil *Pie Chart* diatas bahwa iklim organisasi merupakan faktor terbesar yang paling mempengaruhi perilaku OCB sebesar 57% diikuti oleh keadilan organisasi sebagai faktor terbesar kedua yang mempengaruhi perilaku OCB sebesar 55% dan motivasi kerja sebagai faktor terbesar ketiga yang mempengaruhi perilaku OCB sebesar 54,5%. Permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan OCB dapat diketahui saat melakukan wawancara singkat dengan 3 karyawan SDM dan melakukan pra survei kepada 22 orang karyawan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten.

Responden berpendapat bahwa dimana masih adanya hubungan yang kurang baik yang menyebabkan adanya pertentangan atau perbedaan antar karyawan,

penempatan kerja yang tidak sesuai latar belakang pendidikan dengan posisi yang ditugaskan dan pekerjaan yang diselesaikan diluar kendali dengan job desk yang banyak serta waktu yang tidak cukup dimana hal ini yang menyebabkan karyawan sulit menunjukkan perilaku OCB.

Saat peneliti melakukan pra survey mengenai iklim kerja yang ada di perusahaan, karyawan mengatakan menyukai pekerjaan mereka, namun ini berbanding terbalik dengan hasil laporan karyawan keluar. Dari data yang peneliti terima dari bagian Sumber Daya Manusia perusahaan memperlihatkan bahwa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir terdapat sebanyak 17 orang pegawai yang telah mengundurkan diri. Hal ini dapat menjadi bukti bahwa iklim kerja di perusahaan ini dirasa kurang baik oleh perusahaan. Berikut laporan tahunan mengenai jumlah karyawan keluar/mengundurkan diri di Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten.

Tabel 1. 2 Laporan Tahunan Jumlah Karyawan Keluar pada Perusahaan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar
2016	6 Orang
2017	3 Orang
2018	3 Orang
2019	3 Orang
2020	2 Orang

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Adanya permasalahan mengenai iklim kerja memberikan dampak juga bagi motivasi kerja karyawan pada perusahaan. Dari hasil pra survey yang dilakukan oleh peneliti didapati bahwa dalam hal kehadiran, hampir semua karyawan pernah tidak masuk dalam satu bulan dengan berbagai alasan. Para karyawan melakukan izin, bahkan absen dengan berbagai alasan. Kehadiran tepat waktu juga masih harus diperhatikan lagi, terjadi penurunan dari bulan Januari sampai Desember 2020, yaitu 85%, 80%, 75%, 75%, 75%, 77%, 75, 78%, 77%, 77%, 75%, 75%.

Berdasarkan dari hasil tersebut, peneliti menduga bahwa hal ini menunjukkan rendahnya suatu perilaku yang dapat menjadi bukti bahwa kurang termotivasinya karyawan dalam bekerja. Berikut laporan absensi karyawan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten selama tahun 2020.

Tabel 1. 3 Laporan Absensi Pada Karyawan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten Tahun 2020

Bulan	Frekuensi Ketidakhadiran	Jumlah Kehadiran Karyawan yang Hadir Seharusnya	Presentase Ketidakhadiran	Kehadiran Tepat Waktu
Januari	38	156	24,3%	85%
Februari	44	156	28,2%	80%
Maret	50	156	32,05%	75%
April	25	156	16,02%	75%

Mei	19	156	12,1%	75%
Juni	18	156	11,5%	77%
Juli	20	156	12,8%	75%
Agustus	16	156	10,2%	78%
September	8	156	5,12%	77%
Oktober	18	156	11,5%	77%
November	13	156	8,33%	75%
Desember	22	156	14,1%	75%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Menurut pendapat peneliti, saat menghadapi suatu pekerjaan yang ada seringkali para karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten merasakan pekerjaan yang mereka harus selesaikan itu terjadi diluar batas kemampuan mereka. Terkadang pekerjaan bisa datang dengan banyak dan harus dikerjakan dalam waktu yang sedikit. Sebagian karyawan merasa bahwa ini adalah tindakan yang kurang adil, karena terkadang mereka merasa melakukan banyak pekerjaan di luar jobdesc yang seharusnya. Berikut hasil pra survey mengenai Keadilan Organisasi pada Karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten yaitu:

Tabel 1. 4 Hasil Pra Survey Mengenai Keadilan Organisasi Pada Karyawan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten

Pernyataan	Jumlah Karyawan	Persentase yang Menyatakan	
		Ya (%)	Tidak (%)
Saya hanya diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya	22	50%	50%
Saya diberikan pekerjaan sesuai dengan job desc saya	22	60%	50%
Saya memiliki banyak waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	22	36%	64%
Saya selalu bergairah mengerjakan pekerjaan apapun yang diberikan	22	45%	55%
Saya senang diberi banyak pekerjaan oleh atasan karena atasan memberikan <i>reward</i>	22	45%	55%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai **“Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Perum BULOG Kanwil DKI Jakarta dan Banten.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti menentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah secara simultan iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.” memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behaviour* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.
2. Untuk mengetahui apakah secara simultan iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap

organizational citizenship behavior karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian yang diharapkan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan bagi peneliti dalam sumber daya manusia, khususnya mengenai iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bahan pembelajaran bagi bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi tambahan bagi perusahaan mengenai sumber daya manusia yang dimiliki, kemudian dapat menjadi masukan bagi perusahaan agar lebih memperhatikan iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan Organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

4. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis terutama yang berhubungan dengan iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

1.5 Kebaruan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji penelitian terdahulu dan terdapat banyak penelitian yang telah mengkaji mengenai iklim organisasi, motivasi kerja,

keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Namun masih sangat jarang penelitian yang langsung mengkaji secara bersama-sama mengenai Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Salah satu penelitian yang mengkaji secara langsung dan bersama-sama keempat variabel ini yaitu Ismawati (2020) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada CV Putra Adhi Karya) dan Fidel Jumhari (2020) dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasi, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Perusahaan Pers Se-D. I. Yogyakarta.

Kebaruan dalam penelitian ini yaitu terdapat pada objek penelitian yang digunakan. Penelitian-penelitian sebelumnya, mulai dari penelitian yang dilakukan oleh Ismawati (2020) menggunakan objek penelitian yang berasal dari karyawan produksi yang bekerja minimal 1 tahun dengan jumlah 105 karyawan CV Putra Adhi Karya. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Fidel Jumhari (2020) yang berasal dari perusahaan pers yang menggunakan media cetak dan media siber local yang berjumlah 7 perusahaan pers yang berkenan dari 8 perusahaan pers di Yogyakarta. Sedangkan peneliti mencoba untuk menggunakan objek penelitian yang masih jarang ditemukan khususnya dari Perusahaan BUMN pada bidang pangan, yaitu karyawan Perum Bulog Kanwil DKI Jakarta dan Banten.

Urgensi dalam penelitian ini adalah bahwa keempat variabel tersebut merupakan empat kunci utama dalam keberhasilan perusahaan. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder serta sumber penelitian ini yaitu jurnal nasional dan internasional yang diakses secara online yang membahas mengenai iklim organisasi, motivasi kerja, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*.