

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti akan menuntut karyawannya untuk senantiasa bekerja dengan baik agar mampu bersaing dengan para kompetitor. Perusahaan akan berusaha untuk menjaga dengan baik karyawannya sebagai sebuah aset yang berharga mengingat karyawan merupakan pelaksana dari berbagai jenis pekerjaan dan aktivitas bisnis perusahaan. Akan tetapi, masih banyak karyawan yang belum mampu untuk menampilkan yang terbaik bagi perusahaan.

Keunggulan sebuah perusahaan sangat bergantung pada kekuatan manusia-manusia yang menjadi sumber daya penggerakannya. Apalagi perusahaan asuransi yang sangat menuntut sumber daya yang profesional dan memiliki kinerja yang baik. Tidak hanya itu, perusahaan asuransi juga harus senantiasa mengevaluasi kinerja sumber daya manusianya dan menciptakan program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.

Dunia bisnis pada umumnya sangat berkaitan dengan perubahan yang seringkali menghampiri. Dengan perubahan tersebut, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja SDM agar selalu siap dan mampu bersaing dengan kompetitor yang lainnya. Sebagai penggerak, peran SDM tidak terlepas dari kreativitas dan inovasi-inovasi yang ia miliki. Pembinaan SDM

di perusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas menurut Pratiwi.¹ Terkait dengan perubahan tersebut, SDM yang lemah dalam hal kreativitas dan inovasi akan tertinggal oleh SDM yang memiliki kreativitas tinggi yang tidak hanya menunjang pekerjaannya, tetapi juga menunjang kinerja perusahaan. Kerjasama antar karyawan, saling menolong, disiplin, komunikasi dan rasa tanggung jawab bersama sangat penting bagi sumber daya manusia. Untuk itu, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka dapat dibangun perilaku positif agar karyawan dapat menjadi sumber daya manusia yang efektif dan efisien bagi perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kinerja yang kontekstual. Perilaku tersebut berasal dari individu namun tidak secara langsung mendukung pekerjaan karyawan tetapi juga mendukung perusahaan secara keseluruhan menurut Sunaryo dan Suyono.² Jadi, dapat diartikan bahwa perilaku OCB merupakan perilaku sosial yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang secara sukarela mau melakukan perilaku tersebut secara pribadi terhadap sesama karyawan lainnya dan untuk kepentingan perusahaan. Perilaku OCB juga tidak termasuk kedalam persyaratan atau deskripsi pekerjaan perusahaan dan jika tidak ditunjukkan pun tidak akan diberikan sanksi oleh perusahaan.

¹Indhira Pratiwi, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*, (Skripsi : Universitas Diponegoro Semarang, 2013) h.2.

² Sinto Sunaryo dan Joko Suyono, *A Test Model of the Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organization Citizen Behavior*, (Review of Integrative Business & Economics Research. Vol. 2, 2013), h.388

PT Asuransi Jasaraharja Putera (JP-INSURANCE) adalah perusahaan asuransi kerugian yang juga merupakan salah satu anak perusahaan asuransi BUMN yaitu PT Jasa Raharja PERSERO. Saat ini perusahaan telah berkembang ke seluruh Indonesia dan JP-INSURANCE memiliki jumlah karyawan yang tidak sedikit. Diperoleh data dari Kepala Bagian SDM kantor pusat JP-INSURANCE bahwa saat ini perusahaan memiliki 561 karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia dengan 480 karyawan tetap dan 81 karyawan tidak tetap yang terdiri dari karyawan kontrak (PKWT), *outsourcing*, dan pejabat Jasa Raharja yang sedang bertugas pada anak perusahaan. Sedangkan untuk karyawan yang ditempatkan pada kantor pusat, perusahaan memiliki total 143 karyawan dengan 132 orang karyawan tetap dan 11 orang karyawan tidak tetap.

Peneliti telah melakukan wawancara terhadap bagian SDM kantor pusat JP-INSURANCE dan dari hasil wawancara tersebut, diperoleh informasi mengenai penilaian kinerja SDM karyawan kantor pusat selama satu tahun terakhir yang menggambarkan tingkat perilaku karyawan di kantor. Data terkait hal tersebut dapat dilihat pada tabel I.1 dibawah ini :

Tabel I.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai
 Kantor Pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera
 Periode Januari – Desember 2014

Divisi Pemasaran dan Pengembangan		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	77
2.	B	77
3.	C	78
4.	D	79

5.	E	79
Divisi Suretyship dan Aneka		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	76
2.	B	79
3.	C	79
Divisi Underwriting dan Reasuransi Umum		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	79
2.	B	80
3.	C	79
4.	D	80
5.	E	80
6.	F	79
Divisi Klaim		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	78
2.	B	80
3.	C	80
4.	D	80
5.	E	80
Divisi Keuangan		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	77
2.	B	77
3.	C	80
4.	D	80
5.	E	80
6.	F	80
7.	G	78
8.	H	80
Divisi Umum dan SDM		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	78
2.	B	78
3.	C	80
4.	D	80
5.	E	79
6.	F	79
7.	G	78
8.	H	77
Sekretariat Perusahaan		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja
1.	A	78
2.	B	79
3.	C	75
Internal Audit		
No	Karyawan	Nilai Rata-Rata Kinerja

1.	A	79
2.	B	79

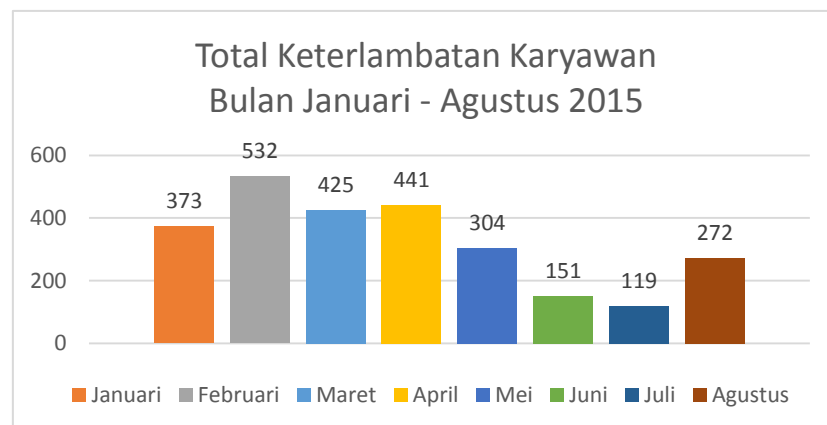
Sumber : Data yang diolah penulis, 2015.

Data diatas merupakan sampel yang diambil dengan teknik *stratified random sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan jumlah karyawan pada masing-masing divisi dan unit kerja secara proporsional. Berdasarkan tabel diatas, dapat diindikasikan bahwa karyawan memiliki perilaku positif atau OCB yang sedang. Hal ini karena masih terdapat karyawan yang memiliki nilai dibawah angka 80. Penilaian kinerja diukur dengan beberapa instrumen yang meliputi: kecakapan menunaikan tugas, perasaan tanggung jawab, kecakapan memimpin, kecakapan umum, sikap dan perilaku serta disiplin. Instrumen-instrumen tersebut juga mencakup beberapa unsur-unsur yang dinilai. Tercapainya kinerja SDM pada perusahaan merupakan salah satu dari beberapa konsekuensi yang tercipta dengan adanya OCB yang tinggi pada karyawan.

Data menurut kepala bagian SDM juga menunjukkan adanya OCB yang rendah pada karyawan yaitu sebanyak 3 orang berhenti bekerja pada tahun 2010 dan 2011, 1 orang pada tahun 2014 dan 7 orang pada tahun 2015 karena masalah indisipliner yang dilakukannya. Masalah indisipliner ini tidak hanya dikarenakan masalah disiplin semata melainkan juga akibat faktor permasalahan antar karyawan yang seringkali menjadi persoalan SDM. Karyawan yang memiliki persoalan internal baik dengan perusahaan, maupun dengan sesama karyawan akan mengundurkan diri secara perlahan. Oleh

karena itu, perilaku OCB diantara karyawan sangat diharapkan pada keadaan seperti ini karena melalui perilaku ini dapat menciptakan hubungan yang lebih baik antar sesama karyawan.

Selain data mengenai penilaian kinerja SDM dan masalah indisipliner, peneliti juga mendapatkan data mengenai motivasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Informasi yang diperoleh adalah masih cukup tingginya angka tingkat keterlambatan karyawan selama 8 bulan terakhir pada tahun 2015 pada karyawan kantor pusat JP-INSURANCE. Data tersebut data dilihat pada Gambar I.1 dibawah ini :



Gambar I.1

Data Keterlambatan Karyawan

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2015

Perilaku OCB berperan penting untuk menunjang kinerja karyawan terutama untuk perusahaan asuransi sebagai perusahaan jasa. Karyawan perusahaan pelayanan jasa seperti asuransi harus menunjukkan kapabilitas dan profesionalitas pada pekerjaannya sehingga perilaku “*spirit of serving*” harus menjadi kebiasaan karyawan di lingkungan kerjanya menurut Sunaryo dan

Suyono.³ Dalam hal ini, sangat erat kaitannya dengan motivasi karyawan yang berperan penting untuk mencapai perilaku OCB.

Faktor lain yang juga menjadi penyebab rendahnya tingkat OCB pada karyawan JP-INSURANCE adalah mengenai pelatihan. Perusahaan mengadakan pelatihan tutorial gelar Ajun Ahli Asuransi Indonesia Kerugian (AAAIK) dan Ahli Asuransi Indonesia Kerugian (AAIK) yang wajib dilakukan oleh seluruh karyawan. Untuk ujian AAAIK terdiri dari enam modul dari delapan modul yang bisa dipilih sedangkan ujian AAIK terdiri atas lima dari delapan modul yang harus diselesaikan. Seluruh karyawan wajib menguasai seluruh modul dan peneliti telah melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan dimana mereka merasa tutorial AAAIK dan AAIK kurang efektif untuk menunjang pekerjaan mereka terutama untuk karyawan yang ditempatkan pada divisi *supporting*. Hal ini dikarenakan banyaknya modul yang harus dikuasai oleh karyawan dan kurang selarasnya materi modul dengan pekerjaan yang dilakukan. Data dari kepala seksi bidang pengembangan SDM juga menyatakan tingkat kelulusan gelar AAAIK tahun ini mengalami penurunan sebesar 85% dimana pada tahun 2014 terdapat sebanyak 20 orang lulus ujian AAAIK sedangkan pada tahun 2015 hanya 3 orang saja yang lulus ujian dari total target 5 orang yang lulus setiap tahunnya.

Program pelatihan akan memberikan keuntungan bagi karyawan dan juga perusahaan. Karyawan akan menjadi lebih percaya diri, terbuka dan saling mendukung dengan karyawan lainnya menurut Donovan, Hannigan dan

³ *Ibid*, h. 385

Crowe dalam Ahmad. Dengan begitu, karyawan yang merefleksikan manfaat dari pelatihan akan lebih memiliki perasaan kewarganegaraan (*citizenship*) yang kuat pada perusahaan yang melaksanakan program pelatihan.⁴ *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk kedepannya diharapkan dapat menjadi acuan bagi terbentuknya perilaku positif yang bisa ditunjukkan karyawan agar dapat mencapai target perusahaan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera (JP-INSURANCE)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan kantor pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan kantor pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera?
3. Bagaimana pengaruh motivasi dan pelatihan secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan kantor pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera?

⁴ Kamarul Zaman Ahmad. *The Association between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World*. (IBIMA Publishing, 2011), h.4

C. Pembastasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan kantor pusat PT Asuransi Jasaraharja Putera dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Peneliti memberikan batasan penelitian ini untuk dua variabel yang mempengaruhi OCB yaitu motivasi dan pelatihan mengingat akan kemampuan dan waktu yang dimiliki oleh peneliti untuk menjelaskan penelitian ini.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti membuat perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran motivasi, pelatihan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Asuransi Jasaraharja Putera?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT Asuransi Jasaraharja Putera?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT Asuransi Jasaraharja Putera?
4. Apakah motivasi dan pelatihan berpengaruh secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT Asuransi Jasaraharja Putera?
5. Seberapa besar kontribusi motivasi dan pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT Asuransi Jasaraharja Putera?

E. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk PT Asuransi Jasaraharja Putera terkait dengan motivasi dan pelatihan dalam upaya melakukan langkah-langkah manajerial yang diperlukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

2. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi bahan pengajaran dan dapat diaplikasikan dalam bidang ilmu manajemen khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan untuk bahan penelitian lainnya yang berkaitan dan sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan lain dalam menghadapi masalah yang serupa dengan penelitian ini.