

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Krisis globalisasi yang terjadi saat ini banyak memberikan dampak yang sangat besar dalam hal persaingan bisnis baik secara lokal maupun global serta perubahan pada faktor ekonomi, teknologi, sosial, maupun budaya. Dampak tersebut secara langsung dapat memberikan efek negatif yang cukup besar bagi banyak perusahaan, sehingga menyebabkan timbulnya berbagai macam tekanan dan tuntutan yang tentunya harus dipenuhi oleh setiap perusahaan. Salah satu tuntutan yang terbesar adalah bagaimana perusahaan tersebut berusaha secara responsif dan selektif menanggapi perubahan eksternal yang terjadi dan mampu berbenah diri agar dapat tetap bertahan dan tetap sukses dalam menjalankan roda perusahaan.

Kompetisi antar perusahaan yang semakin ketat tersebut karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang. Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat

tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut.

Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri yang di khendaki dan diharapkan dari pekerjaannya, sehingga bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya dan berdampak terhadap kinerja karyawan. Karena ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaik kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan, karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah kemudian dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam perusahaan tersebut adalah perilaku *extra-role* atau disebut juga sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Bogler dan Somech mengingatkan bahwa ”peningkatan efektifitas, efisiensi, dan kreatifitas tersebut sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan.”¹

PT. Wahyudi Andy Laksito Setiarso (WALS) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultasi di bidang survey dan pemetaan, perencanaan, lingkungan hidup, studi kelayakan potensi sumberdaya

¹ Ristiani, Rista.,” Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap OCB Studi pada BAUK UNJ”, Jurnal Manajemen, 2014, h.2

alam dan sumber daya manusia selalu melakukan *up-date research* untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

PT. Wahyudi Andy Laksito Setiarso adalah yang mengadopsi perubahan tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan performanya yang ditunjukkan dengan mempergunakan aplikasi-aplikasi pendukung yang selalu *up-to-date* dan juga mempertimbangkan keselarasan dengan pembangunan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, tidak hanya terlepas dari kinerja karyawannya, namun didukung pula oleh individu-individu di dalam perusahaan yang mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi perusahaan. Kontribusi ini dapat berupa sikap OCB yang dilakukan oleh karyawan untuk perusahaan seperti melakukan hal-hal di luar tugas pokok yang dapat memberikan keuntungan untuk perusahaan.

Sebagai suatu bentuk perilaku karyawan yang cukup komprehensif dan memiliki arti penting dalam mencapai keunggulan kinerja sebuah organisasi, OCB memiliki beberapa bentuk perilaku, antara lain kesanggupan untuk melampaui standar minimum yang telah ditetapkan (*conscientiousness*). Bahkan, jika OCB dianggap sebagai *extra-role behavior*, maka seorang karyawan seharusnya tidak hanya sekedar memenuhi kewajiban formalnya saja, tetapi juga harus mampu berperan secara sosial dan struktural melebihi harapan organisasinya terkait standar kinerjanya tersebut.

Kepuasan kerja yang teramati dari segi absensi menunjukkan absensi yg rendah, namun disisi lain masih ada perilaku karyawan yang tidak mencerminkan OCB seperti tidak menandatangani absensi dan hadir tepat waktu sesuai peraturan

yang diberlakukan oleh perusahaan. Robbins adapun salah satu data yang bisa digunakan untuk mewakili karakteristik OCB dari suatu perusahaan adalah absensi karyawan. Berikut adalah data absensi karyawan PT. Wals pada tahun 2015.

Tabel I.1 Data Absensi Karyawan PT.Wals²

Bulan	Kehadiran	Tepat Waktu	Ketidakhadiran
Januari	86%	83%	14%
Februari	90%	80%	10%
Maret	85%	78%	15%
April	84%	75%	16%
Mei	84%	80%	16%

Sumber: HRD *Division* PT. Wals (2015)

Tabel I.1 di atas menjelaskan bahwa tingkat kehadiran para karyawan PT. Wals sudah cukup baik. Akan tetapi tingkat kehadiran tepat waktu para karyawannya masih perlu diperhatikan kembali, karena adanya penurunan pada bulan Januari sampai Mei, yang semula pada bulan Januari tingkat kehadiran tepat waktu mencapai 83%, tetapi pada bulan Februari sampai April mengalami penurunan yaitu 80%, 78% dan 75%. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menduga bahwa hal ini menunjukkan adanya gejala penurunan dimensi *conscientiousness* yang rendah dari perilaku OCB para karyawannya. Dimana salah satu contoh perilaku dimensi *conscientiousness* yaitu berdisiplin waktu dalam hal kehadiran.

Karyawan yang memiliki OCB tentunya memberi kontribusi melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Apabila seorang karyawan tidak menunjukkan

² Data di olah oleh peneliti 2015.

sikap *extra-role* pastinya karyawan tersebut tidak mengindikasikan terciptanya OCB pada diri mereka. OCB sendiri berkaitan dengan kepuasan kerja. Robins dalam Wirawan dengan jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi/ OCB mengatakan kepuasan kerja dapat terlihat dari keterlibatan kerja karyawan yang dikaitkan kepada tingkat kemangkiran dan tingkat permohonan berhenti. Adapun masalah lain atas perilaku OCB bisa dilihat pula dari jumlah karyawan yang keluar (*resign*). Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, terdapat karyawan yang berhenti bekerja dari PT. Wals sejak tahun 2011 sampai tahun 2015 sudah mencapai 95 orang. Kondisi tersebut bisa dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Karyawan yang Keluar dari PT.Wals³

	2011	2012	2013	2014	2015	Total Keseluruhan (2011 s.d. Mei 2015)
Karyawan tetap	4	3	5	5	7	24
Karyawan Kontrak	12	11	15	14	16	68
Total Per Tahun	16	15	20	19	25	95

Sumber: HRD *Division* PT. Wals (2015)

Pada tabel 1.2 dijelaskan bahwa intensitas karyawan yang keluar (*resign*) pada PT.Wals terbilang cukup tinggi, dan itu menunjukkan hal yang berbanding terbalik dengan salah satu dimensi OCB yaitu dimensi *sportsmanship*, dimana dimensi ini menunjukkan suatu kerelaan untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh.

³ Data di olah oleh peneliti 2015.

Untuk memperkuat data absensi dan data *resign* karyawan yang dimiliki perusahaan dan telah disajikan pada tabel 1.1 dan 1.2 di atas. Peneliti juga melakukan serangkaian pra penelitian yang berhubungan dengan OCB karyawan untuk mengetahui berapa persen tingkat masing-masing dimensi OCB. Dalam pra penelitian tersebut, peneliti menyebar 30 kuesioner pada karyawan PT.Wals yang masing-masing untuk 15 karyawan tetap dan 15 karyawan kontrak.

Hasil pra penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra Penelitian Pada PT.Wals⁴

No	Dimensi OCB	Persentase (%)
1	Berperilaku <i>Alturism</i>	53,33%
2	Berperilaku <i>Courtesy</i>	46,67%
3	Berperilaku <i>Sportmanship</i>	70,00%
4	Berperilaku <i>Civic Virtue</i>	56,67%
5	Berperilaku <i>Conscientiousness</i>	63,33%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2015)

Peneliti menemukan bahwa adanya karyawan yang tidak berperilaku OCB dan ditemukan presentase yang cukup tinggi pada dimensi *Conscientiousness* sebesar 63,33% dan dimensi *Sportmanship* sebesar 70%. Pada dimensi *Conscientiousness*, karyawan kurang memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya. Sedangkan dimensi *Sportmanship* menunjukkan adanya ketidakrelaan karyawan untuk bertahan dalam keadaan apapun tanpa mengeluh, hal tersebut cukup menjelaskan bahwa perilaku OCB

⁴ Data di olah oleh peneliti 2015.

yang ditunjukkan karyawan pada PT.Wals masih tergolong rendah, hal tersebut dibuktikan dari data absensi dan data *resign* karyawan pada tabel 1.1 dan 1.2.

OCB terbentuk melalui beberapa dorongan, baik dorongan internal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dorongan yang berasal dari eksternal karyawan. Hannam dan Jimmieson dalam Yusop pada jurnal pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap OCB menyatakan bahwa setidaknya ada beberapa faktor yang mendorong terbentuknya OCB, yaitu kepuasan kerja, Iklim organisasi, gaya kepemimpinan, persepsi keadilan, persepsi peranan, dan kepribadian.⁵

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Minadaniati mengatakan bahwa “seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin.⁶ Bahkan, karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya.”

Hal ini didasari pada pemikiran karyawan yang puas, akan lebih memiliki kemungkinan untuk melakukan dimensi-dimensi OCB seperti kesanggupan karyawan untuk memenuhi kinerja di atas standar minimum yang disyaratkan (*conscientiousness*), partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi

⁵Yusop, ”pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap OCB”, Jurnal manajemen, 2007, hh.33-34

⁶Minadaniati, ”pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB”, jurnal kepuasan kerja , vol.1, 2012

organisasi (*civic virtue*), keinginan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain atau rekan kerja (*altruism*), kecenderungan untuk memandang organisasi pada aspek-aspek positifnya (*sportsmanship*), serta sikap baik dan hormat kepada setiap orang dalam lingkungan organisasi (*courtesy*).

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi pembentukan OCB adalah Iklim organisasi terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Stringer dalam Wirawan mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi–persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.⁷

Sedangkan Taiguri dan Litwin mengatakan dalam Wirawan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.⁸ Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya.

Di sisi lain, Schneider dalam Yusop menganggap iklim organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklim

⁷Wirawan, "Pengaruh komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior", jurnal iklim organisasi, 2007, h.120

⁸Wirawan, "Pengaruh komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior", jurnal iklim organisasi, 2007, h.121

organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.⁹

Litwin & Stringer's dalam Hidayat ketika mengkaji tentang dimensi dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut Litwin & Stringer' Organizational Climate (LSOC). Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Dalam konteks kajian ini, iklim organisasi merujuk kepada nilai yang diperoleh dari tujuh dimensi, yaitu struktur, tanggung-jawab individu, interaksi, imbalan dan sanksi, konflik, risiko, dan identitas.¹⁰

Ketika Iklim Organisasi mampu menyentuh sisi psikologis karyawan dan mampu menumbuhkan sikap yang positif, maka akan mendorong karyawan lebih loyal demi tujuan organisasi sehingga karyawan terdorong untuk bisa bekerja lebih baik dan tidak hanya terpaku pada *job description* karyawan. Oleh karena itu Iklim Organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan terhadap organisasi itu sendiri, sehingga Iklim Organisasi dapat menjadi salah satu faktor pembentukan OCB.

Menurut Robibins dan Judge, Kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku OCB. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam

⁹M.Yusop, "iklim organisasi dan hubungannya dengan gelagat kewarganegaraan organisasi dikalangan guru sekolah menengah daerah Potian, Johor", jurnal iklim organisasi, 2007, h.34

¹⁰ Hidayat, "Hubungan antara iklim organisasi dan organizational citizen behavior", 2001, hh.15-19

pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka.¹¹

Iklm organisasi termasuk faktor yang mempengaruhi OCB, menurut Maisura, M.Yusop mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan situasi penunjang bagi karyawan yang tercipta dalam sebuah organisasi. Situasi kerja di dalam sebuah organisasi sangat berpengaruh bagi sikap loyalitas yang akan diberikan oleh karyawan semakin positif iklim organisasi maka akan berdampak yang baik pula bagi sikap karyawan tentunya akan berpengaruh positif.¹²

HASIL PRA-RISET KEPUASAN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP OCB PADA PT.WAHYUDI ANDY LAKSITO SETIARSO (WALS)

Hasil Pra-Riset Pertama

NO	Pertanyaan	Sudah	Masih Kurang	Belum
1	Apakah anda datang tepat waktu ketempat anda bekerja dan apakah anda sudah dapat memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan?	5	15	3

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

¹¹ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008, *Perilaku Organisasi, edisi kedua belas*, Jakarta: Salemba Empat, h.113

¹²Maisura, M.Yusop, " Iklim organisasi dan Hubungannya dengan gelagat kewarganegaraan organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah Daerah Potian, Johor", Jurnal iklim organisasi, 2007

menunjukkan bahwa 15 dari 23 orang karyawan merasa bahwa OCB yang mereka miliki masih belum memberikan kontribusi nyata terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat oleh data sekunder yang peneliti dapatkan mengenai tingkat OCB karyawan. Data terkait tingkat OCB karyawan PT WALIS selama tahun 2015. Seperti data absensi karyawan dan data karyawan yang keluar sampai tahun 2015.

Menurut anda faktor apa saja yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja di tempat anda bekerja? (boleh pilih lebih dari 1)

Hasil Pra-Riset Kedua

Faktor	Jumlah	
Kepuasan kerja	18	→ Faktor Pertama
Budaya Kerja	4	
Beban kerja	8	
Stres Kerja	7	
Iklim organisasi	15	→ Faktor Kedua
Pengaruh kepemimpinan	7	
Komitmen organisasi	8	

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Menunjukkan bahwa 18 orang karyawan PT WALIS memilih kepuasan kerja sebagai faktor yang paling mempengaruhi OCB di perusahaannya. Selanjutnya, 15 orang karyawan memilih iklim organisasi sebagai faktor selanjutnya yang mempengaruhi OCB di PT WALIS. Untuk memperkuat hasil

tersebut, peneliti melakukan pra-riset ketiga guna mempertegas bahwa OCB dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi.

Hasil Pra-Riset Ketiga

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK
1	Apakah anda merasa sudah puas dengan tempat anda bekerja?	4	19
2	Apakah anda berusaha membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk tempat kerja anda ?	8	15
3	Dalam 1 bulan, apakah anda terlambat lebih dari 3x?	19	4
4	Jika ada tawaran pekerjaan lain apakah anda berminat untuk keluar dari tempat anda bekerja saat ini?	19	4
5	Apakah anda merasa bahwa kemajuan perusahaan merupakan tanggung jawab karyawan?	9	14
6	Dalam 1 bulan, apakah anda tidak hadir tanpa keterangan lebih dari 3x?	18	5
7	Apakah saat ini anda berniat untuk mencari tempat kerja lain?	18	5
8	Apakah anda merasa bahwa anda memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan?	13	10
9	Apakah perusahaan tempat anda bekerja membuat anda termotivasi untuk bekerja lebih giat?	6	17

10	Apakah anda merasa puas dengan <i>feedback</i> yang diberikan oleh perusahaan terhadap hasil anda bekerja? (JS)	4	19
----	---	---	----

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Hasil pra riset ketiga terhadap 23 orang karyawan ini dapat memperkuat hasil pra riset pertama dan kedua. Untuk pertanyaan nomor 1, 6, 10 dapat mewakili variabel kepuasan kerja, selanjutnya untuk pertanyaan nomor 4, 5, 7 dan 8 dapat mewakili variabel iklim organisasi dan pertanyaan nomor 2, 3 dan 9 dapat mewakili variabel OCB. Hasil pra riset tersebut mengindikasikan bahwa , kepuasan kerja, iklim organisasi dan OCB karyawan masih tergolong rendah.

Kondisi-kondisi itulah yang mendorong dan melatar belakangi peneliti untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT.Wals.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya maka peneliti mengambil judul penelitian “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT. Wals”

I.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan hal penting dari penelitian ini. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran dari kepuasan kerja, iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.
4. Apakah kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT.Wals.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Wals.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini mampu dijadikan sebagai ilmu pengetahuan yang nantinya dapat dikembangkan lagi lebih lanjut, dan sebagai salah satu bahan acuan keilmuan untuk kepentingan penelitian dalam masalah yang sama atau terkait di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat bermanfaat bagi khalayak umum, serta dapat memecahkan masalah bagi pihak :

a. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat menjadi sumber referensi beserta dasar bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam tentang teori yang terkait konsep *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Bagi PT. Wals

Dapat digunakan sebagai sumber informasi mengenai Iklim Organisasi seperti apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan sejauh mana tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sehingga penelitian ini dapat digunakan untuk memperbaiki dan juga meningkatkan mutu atau kualitas dari perusahaan. Sebagai bahan pertimbangan untuk pembuatan kebijakan dan perencanaan SDM selanjutnya dalam rangka pengembangan perusahaan secara keseluruhan.

c. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain mengenai kepuasan kerja, iklim organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*.