

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi dalam lingkungan bisnis bukan hanya dilihat dari besarnya laba yang diperoleh oleh organisasi tersebut, tetapi ada banyak faktor pendukung lain yang membuat organisasi tersebut dikatakan mengalami kemajuan dan keberhasilan. Salah satunya adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa didukung SDM yang berkompeten suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk meminimalisasi masalah tersebut, perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang SDM tidak lagi sebagai beban (biaya) bagi organisasi, melainkan sebagai aset (*partner*) dalam bekerja. Apabila hal ini dapat tercapai, akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara pemimpin dan karyawan di organisasi.

Pada kenyataannya, SDM di Indonesia masih belum bisa dikatakan berkompeten. Guru Besar Administrasi Negara FISIP Universitas Indonesia, Eko Prasodjo mengatakan bahwa SDM di Indonesia masih tidak berkompeten. Hal ini tentu saja dapat menyebabkan dampak negatif yang luas¹.

Salah satu contoh permasalahan menyangkut SDM adalah di Ditjen Pajak. Disini permasalahan SDM nya sangat serius. Kepala Subdirektorat

¹ Caroline Damanik, *Kompetensi dan Moralitas, Masalah Birokrasi Indonesia*, 2009, hal. 1 (<http://nasional.kompas.com/read/2009/07/21/18121066/function.simplexml-load-file>)

Manajemen Informasi di Direktorat Transformasi Bisnis Ditjen Pajak, Luky Alfirman 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 modern².

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti mengharuskan setiap organisasi untuk selalu senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan SDM atau para karyawan yang dimiliki untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan tersebut. Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban yang harus diembannya. Perilaku ini disebut sebagai perilaku kewargaan organisasi atau yang biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku ini menggambarkan perilaku karyawan yang sukarela membantu rekan kerjanya ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, aktif dalam mengikuti rapat, aktif memberikan saran yang membangun untuk kemajuan perusahaan, berinisiatif mengikuti *training* untuk meningkatkan kompetensinya, dan tidak mengeluh tentang pekerjaan dan organisasi.

Pada kenyataannya, yang terjadi adalah sebaliknya. Masih ada karyawan yang OCB nya kurang. Contohnya seperti mengeluh dalam bekerja. Ketika

² Erlangga Djumena, *Masalah SDM Ditjen Pajak Serious*, 2010, hal. 1 (<http://nasional.kompas.com/read/2010/06/30/08114666/masalah.sdm.ditjen.pajak.serius>)

sedang menghadapi pekerjaan yang menumpuk, seringkali seorang karyawan mengeluh tentang tambah banyaknya tugas atas perintah dari atasan³.

Selain hal di atas, masih ada karyawan yang selalu berbicara tentang hal-hal buruk yang dialami di dalam perusahaan, bahkan cenderung menjelek-jelekkan dengan berbagai komentar bernada sinis⁴.

Permasalahan tentang perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior* ternyata dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dibawah ini akan kita bahas lebih mendalam.

Faktor pertama adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki OCB yang tinggi pula. Suatu organisasi dimana para karyawannya dipandang dan diperlakukan sebagai anggota keluarga besar organisasi, akan terdorong untuk meningkatkan komitmen organisasi. Pada gilirannya komitmen organisasi akan berdampak pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti menghindari perilaku yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan pada pimpinan, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, dan kesediaan untuk menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya.

Pada kenyataannya masih ada permasalahan mengenai komitmen organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan masih kurang. Buktinya, beberapa organisasi masih membuat dan memasukkan unsur komitmen organisasi sebagai salah satu

³ Rio Kurniawan, *Pentingnya Mengetahui Uraian Pekerjaan (Job Description)*, 2009, hal. 1 (http://www.facebook.com/note.php?note_id=174133860002)

⁴ Men Jung, *Never Bite the Hands that Feed You*, 2011, hal. 1 (<http://www.seputar-indonesia.com/ediscetak/content/view/415877/>)

syarat seseorang untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan⁵.

Faktor kedua adalah kepemimpinan. Kepemimpinan seorang atasan yang baik akan mampu memimpin dan memotivasi karyawannya untuk selalu berkontribusi dengan aktif demi memajukan perusahaan. Jika ini berhasil dilakukan, perilaku OCB pada karyawan akan terwujud. Pada kenyataannya masih ada permasalahan mengenai kepemimpinan. Banyak karyawan yang mengeluhkan tentang atasannya karena memang atasannya tidak cukup mampu menjadi panutan yang layak untuk diteladani. Hal ini tentu saja dapat menyebabkan karyawan mengeluh⁶.

Faktor ketiga adalah kepribadian. Kepribadian merupakan karakter individual yang mencerminkan bagaimana sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik seperti memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan menyenangkan akan dapat bekerja sama dengan karyawan lain dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Hal ini dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan dalam bekerja.

Tetapi pada kenyataannya masih ada karyawan yang memiliki kepribadian individualis sehingga lebih suka menutup pintu untuk bekerja sama dengan orang lain⁷.

Faktor keempat adalah iklim organisasi. Iklim organisasi menyangkut lingkungan yang dihadapi oleh karyawan di dalam suatu organisasi tempat

⁵ Rahman Fauzan, *Solusi Problem Komitmen*, 2009, hal. 1 (http://ipo.lab.uui.ac.id/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=27&limit=9&limitstart=9)

⁶ Dadang Kadarusman, *Atasan yang buruk, harus digimanain?*, 2012, hal. 1 (<http://www.dadangkadarusman.com/2012/01/05/atasan-yang-buruk-harus-digimanain/>)

⁷ Taman Dewi, *Mengenal 9 Jenis Kepribadian Pekerja*, 2011, hal.1 (<http://tamandewi.blogspot.com/2011/08/mengenal-9-jenis-kepribadian-pekerja.html>)

mereka melaksanakan pekerjaannya, salah satu contohnya menggambarkan hubungan antar karyawan. Apabila hubungan antar karyawan baik-baik saja, mereka akan dapat bekerja dan berkomunikasi dengan baik, maka OCB pun dapat terwujud. Pada kenyataannya, banyak para karyawan baru yang merasa tertekan didalam bekerja karena kondisi lingkungan yang kurang mendukung mereka dalam proses kerja, seperti tekanan yang dilakukan oleh karyawan lama kepada karyawan baru. Selain itu banyak tradisi yang melekat di perusahaan yang membatasi ruang gerak mereka dalam mengeluarkan pendapat karena dianggap masih bau kencur bagi para senior yang kaya pengalaman⁸. Hal ini membuat OCB karyawan baru terhambat karena adanya pembatasan ruang gerak untuk dapat mengeluarkan pendapat.

Faktor kelima adalah kecerdasan emosional. Kecerdasan ini menggambarkan bagaimana karyawan mampu mengontrol emosinya saat bekerja, dan ini akan tercermin dari perilakunya. Jika hal ini dapat dilakukan, karyawan akan berperilaku baik dalam bekerja, mau meningkatkan kompetensinya, dan mau bekerja sama dengan rekannya lain. Tetapi pada kenyataannya, banyak karyawan yang membawa emosi ketika bekerja⁹.

Faktor keenam adalah dukungan organisasi. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat

⁸ Andy Sudarmanto, *Senior vs Junior Kerja*, 2011, hal. 1 (<http://arsavin666.blogspot.com/2011/09/senior-vs-junior-kerja.html>)

⁹ Portalhr, *Mengelola emosi di tempat kerja*, 2009, hal. 1 (<http://www.id-jobinfo.com/mengelola-emosi-di-tempat-kerja.html>)

untuk tim kerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta terjadinya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja. Namun, pada kenyataannya masih ada karyawan yang mengalami kurangnya mendapat dukungan organisasi seperti dukungan dari *top management*. *Top management* tidak mendukung adanya *learning organization* atau pelatihan untuk karyawannya, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas karyawan¹⁰.

Faktor ketujuh adalah kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tinggi, akan meningkat pula OCB nya. Karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila ia mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Namun, pada kenyataannya masih ada permasalahan tentang kepuasan kerja. Contohnya, atasan kurang mau berkomunikasi kepada bawahannya. Atasan hanya mau berkomunikasi tentang penyelesaian tugas bawahannya, sedangkan untuk hal-hal yang tidak relevan dengan tugas atasan tidak mau menanggapi. Selain itu, karyawan merasakan bahwa mereka kurang sekali mendapat kecepatan tanggap dan perhatian dari atasan.¹¹. Dari hal di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah karena kurang mendapatkan perhatian dan tanggapan dari atasan.

Selain di atas masih ada permasalahan tentang kepuasan kerja, contohnya para karyawan PT. Pangansari Utama, salah satu perusahaan kontraktor PT.

¹⁰ Muhammad Noer, *Mengapa organisasi/perlu menciptakan budaya belajar (Bagian 1)*, 2009, hal. 1 (<http://www.muhammadnoer.com/2009/06/mengapa-organisasi-perusahaan-perlu-menciptakan-budaya-belajar/>)

¹¹ Mega, *Faktor – faktor penghambat dalam komunikasi vertikal*, 2012, hal. 1 (<http://megasuryonop.blogspot.com/2012/04/faktor-faktor-penghambat-dalam.html>)

Freeport Indonesia mengancam akan menggelar mogok kerja jika tuntutan mereka tidak dituruti oleh manajemen perusahaan. Para karyawan meminta manajemen perusahaan segera menaikkan upah dan peningkatan kesejahteraan lainnya¹². Dari permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa para karyawan belum memiliki kepuasan kerja dari sisi gajinya karena kesejahteraan hidup mereka sebagai karyawan belum terpenuhi, yang dibuktikan dari adanya ancaman mogok kerja.

Berdasarkan survei awal peneliti di Giant Hypermarket cabang Kalibata, Giant Hypermarket merupakan salah satu pasar swalayan terbesar di Indonesia. Banyaknya pengunjung yang datang untuk berbelanja mengharuskan karyawan aktif bekerja, bermobilitas tinggi, dan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dengan baik. Pada kenyataannya, OCB karyawan masih ada yang belum memuaskan. Karyawan fokus terhadap pekerjaannya masing-masing. Beberapa karyawan belum ada keinginan membantu rekannya yang pekerjaannya sedang banyak. Selain itu masih ada karyawan yang menggunakan waktu kerjanya untuk kepentingan pribadinya, contohnya bermain telepon genggam pada saat jam kerja¹³.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi, kepemimpinan, kepribadian, iklim organisasi, kecerdasan emosional, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja.

¹² Kunto Wibisono, *Mogok karyawan PT. Pangansari Utamaancam produksi Freeport*, 2012, hal. 1 (<http://www.antaraneews.com/berita/308341/mogok-karyawan-pt-pangansari-utama-ancam-produksi-freeport>)

¹³ Peneliti, *Survei awal*, 2012

Dari pemaparan di atas tentang berbagai permasalahan yang terjadi pada perilaku kewargaan organisasi/ *organizational citizenship behavior*, peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan perilaku kewargaan organisasi/ *organizational citizenship behavior*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya perilaku kewargaan organisasi/ *organizational citizenship behavior* dapat disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kurangnya komitmen organisasi.
2. Kepemimpinan yang buruk.
3. Kepribadian karyawan yang buruk.
4. Iklim organisasi yang tidak kondusif.
5. Kurang memiliki kecerdasan emosional.
6. Kurangnya dukungan organisasi.
7. Kurangnya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Dari berbagai masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata masalah kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi/ *organizational citizenship behavior* merupakan masalah yang sangat luas dan menarik untuk diteliti. Namun karena keterbatasan pengetahuan peneliti serta ruang lingkungannya yang cukup luas, maka peneliti membatasi masalah yang akan

diteliti hanya pada “Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior*”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior*?”

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior* karyawan.

2. Giant Hypermarket cabang Kalibata

Berguna bagi Giant Hypermarket cabang Kalibata sebagai literatur tambahan dalam upaya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior* karyawannya.

3. Universitas Negeri Jakarta

Untuk dijadikan bahan bacaan ilmiah dan dijadikan referensi bagi peneliti lainnya tentang kepuasan kerja dengan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior* karyawan.