

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini perkembangan teknologi yang semakin pesat, telah menimbulkan dampak dalam kehidupan manusia, baik dampak negatif maupun dampak positif. Salah satu dampak negatif dari kemajuan bidang teknologi adalah peran manusia seakan-akan sebagai salah satu sumber daya menjadi tidak terlalu penting dalam proses produksi, semakin jelas terlihat ketika kemajuan dalam bidang teknologi mampu menghasilkan mesin-mesin yang dapat menggantikan manusia dalam proses produksi. Namun demikian, sumber daya manusia masih tetap merupakan aset yang sangat berperan dalam suatu organisasi sehingga penting untuk selalu dijaga, diperhatikan dan dipertahankan. Perilaku manusia dapat bersifat positif apabila dikembangkan secara tepat dan akan mempunyai dampak yang sangat konstruktif terhadap organisasi yang bersangkutan.

Karyawan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan. Ini disebabkan karena karyawan menjalankan apa yang harus dilakukan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keberhasilan harus mengusahakan kinerja individual setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja suatu tim yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Guna mewujudkan organisasi yang efektif perlu didukung oleh perilaku karyawan yang baik. Perilaku yang ideal untuk hal tersebut adalah perilaku

kewargaan organisasi/*organizational citizenship behavior* (OCB). Pada dasarnya OCB merupakan perilaku sukarela dari individu untuk bersedia melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibanya demi kemajuan dan keuntungan organisasi¹. Perilaku sukarela tersebut dapat berupa menjaga sarana dan prasarana organisasi, menghindari konflik kerja dengan rekan kerja, menolong orang lain dan lain sebagainya. Namun pada kenyataannya perilaku karyawan yang mencerminkan OCB sangatlah masih jarang ditemukan, untuk melakukan sesuatu yang baik, karyawan akan membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Pada umumnya karyawan tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, harus ada tekanan dari atasan baru kemudian mereka bekerja lebih baik².

Masih banyak ditemui sikap dan perilaku karyawan yang cenderung semaunya, sering membolos, hanya mencari keuntungan diri sendiri, meninggalkan jam kerja untuk kepentingan diri sendiri, tidak patuh pada aturan kerja, dan lainnya yang tidak mencerminkan perilaku OCB³. Hal ini membuktikan bahwa praktek perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di Indonesia secara keseluruhan belum mencapai tingkatan maksimal. Umumnya karyawan kurang memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik. Diperlukan adanya tekanan dahulu dari pihak atasan baru kemudian mereka akan memperbaiki kinerjanya.

¹Rahmat Maulana, *Masalah Perilaku Karyawan dalam Perusahaan*, 2009, hlm. 1
(<http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/masalah-perilaku-karyawan-dalam-perusahaan/>)

²*Ibid*

³*Ibid*

Seperti pada sebuah harian yang memuat mengenai seorang *marketing manager* sebuah perusahaan transportasi yang mendapat info dari kepala HRD bahwa banyak karyawan yang bersikap semaunya terhadap konsumen maupun klien perusahaan yang menjadi pelanggan. Keluhan ini disampaikan sendiri oleh para konsumen/klien tersebut. Bentuk-bentuk perilaku karyawan yang semaunya itu antara lain adalah mulai dari cara menerima telepon yang tidak ramah, satpam berperilaku jenderal, hingga bagian administrasi yang selalu sibuk ngorol dengan teman sendiri saat melayani pelanggan⁴. Walaupun perilaku OCB dilakukan secara sukarela namun mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB karyawan, yaitu:

Faktor pertama persepsi keadilan kerja juga berperan dalam terbentuknya perilaku OCB karyawan. Seperti pada kasus terjadinya ketidakadilan dalam organisasi sehingga karyawan akan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah kontribusi mereka. Misalnya, karyawan lain yang tidak atau belum di PHK, motivasi untuk bekerjanya menjadi menurun karena mempersepsikan adanya ketidakadilan perusahaan terhadap sebagian karyawan yang telah di PHK, sehingga karyawan tersebut mulai datang terlambat ke kantor atau bahkan absen sama sekali, dengan tujuan mengurangi waktu dan kerja keras yang mereka kontribusikan pada perusahaan.

Faktor kedua masalah kepuasan kerja turut mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Banyaknya karyawan merasa tidak puas dalam bekerja karena kesejahteraan karyawan tidak terpenuhi oleh pihak perusahaan, sehingga mereka

⁴Suwarno, *Senyum Strategi Mempertahankan Pelanggan*, 2011, hlm.1 (<http://www.suaramerdeka.com/harian/0511/24/eko04.htm>)

bermalas-malasan dalam bekerja dan mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya saja. Seperti yang terjadi pada kasus mogok kerja yang dilakukan oleh sedikitnya 250 karyawan PT Angkasa Pura 1, aksi mogok kerja tersebut dilatarbelakangi oleh tuntutan karyawan AP 1, atas gagalnya perundingan kerjasama yang menyangkut kesejahteraan karyawan⁵.

Menurut *Withdrawal Progression Model*, para pekerja yang tidak memiliki kepuasan kerja kemungkinan akan memulai reaksi mereka dengan tindakan-tindakan ringan seperti datang terlambat, sebelum beralih ke tindakan yang lebih berat, seperti absen, dan pada akhirnya keluar dari perusahaan. Bahkan dalam situasi dimana karyawan tidak dapat keluar dari perusahaan, mereka akan terus melanjutkan pelanggaran-pelanggaran selama mereka masih merasa tidak puas. Misalnya dengan mengabaikan pekerjaan mereka, melepaskan tanggung jawab dari pekerjaan mereka, dan sebagainya⁶. Dengan adanya ketidakpuasan karyawan maka dengan sendirinya OCB pada diri karyawan akan melemah, seperti pada kasus diatas.

Faktor ketiga adalah model kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian organisasi banyak sekali ditemukan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan. Sikap seorang pemimpin dalam perusahaan berpengaruh dalam terbentuknya perilaku OCB karyawan. Sikap seorang pemimpin yang memiliki pemahaman yang jelas tentang akan dibawa kemana perusahaannya dan

⁵ Kompas, *Aksi Mogok Kerja Karyawan PT Angkasa Pura*, 2011, hlm.1 (<http://kompas.com/2011/08/11-mogokl-kerja-karyawan-pt-angkasa-pura.html>)

⁶Rahmawati, *Mencegah ketidakpuasan Kerja Karyawan*, 2009, hlm. 1 (<http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/mencegah-ketidakpuasan-kerja-karyawan/>)

memiliki strategi yang jelas untuk mencapainya. Pemimpin yang baik membawa energi yang sangat besar bagi bawahannya, dan selalu ada semangat yang dikobarkan dalam setiap tugas yang diberikan, dalam setiap bidang yang ditangani⁷. Hal inilah yang dapat menjadi motivator agar karyawan dapat berperilaku OCB di organisasinya. Namun banyaknya pemimpin yang menyalahgunakan posisinya sebagai bentuk kesombongan, selalu merasa dirinya benar yang dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman bekerja pada organisasi tersebut bahkan banyak terjadi di perusahaan dimana pemimpinnya melakukan tindakan nepotisme⁸.

Selain itu faktor keempat adalah masalah kualitas hubungan dengan bawahan juga marak menjadi masalah dalam organisasi. Rendahnya perhatian atasan terhadap bawahan menimbulkan perasaan kekecewaan karyawan. Hubungan atasan dengan bawahan yang bersifat formal dan mekanistik sehingga kurang memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan. Seperti yang terjadi pada puluhan karyawan stasiun pengisian bahan bakar untuk umum di Kabupaten Tegal, karyawan tersebut melakukan mogok kerja karena merasa mendapat tekanan terlalu keras, serta intimidasi dari manajemen perusahaan⁹. Raggio berpendapat bahwa apabila interaksi atasan dengan bawahan tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan menganggap bahwa atasannya memberikan dukungan, kepercayaan sehingga

⁷Metronews, *10 Hal yang Dimiliki Pemimpin yang Baik*, 2011, hlm.1 (<http://update707.blogspot.com/2011/09/10-hal-yang-dimiliki-pemimpin-yang-baik.html>)

⁸Aline, *Menghadapi Nepotisme di Kantor*, 2008, hlm.1 (<http://nasional.kompas.com/read/2008/06/10/1207039/menghadapi.nepotisme.di.kantor>)

⁹Siwi Nurbiajanti, *Puluhan Karyawan SPBU MURI Mogok Kerja*, 2009, hlm.1 (<http://nasional.kompas.com/read/2009/01/15/20560227/function.simplexml-load-file>)

mereka akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan oleh atasannya¹⁰.

Faktor kelima kepribadian karyawan merupakan karakteristik individual yang dapat mencerminkan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik seperti memiliki kesungguhan, stabilitas emosi, sifat yang menyenangkan, ekstraversi dan terbuka pada pengalaman baru, serta dapat bekerja sama dengan rekan kerja dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan hal tersebut mampu meningkatkan perilaku OCB seseorang dalam organisasi. Tetapi ada sebagian besar karyawan yang memiliki kepribadian perfectsionis dan individualis yang dapat mengakibatkan konflik di antara rekan kerja, karena tipe karyawan seperti itu tidak dapat bekerja sama secara tim¹¹.

Faktor keenam adalah iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya. Tingkah laku karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Salah satu contohnya menggambarkan hubungan kerjasama antar karyawan. Apabila antar karyawan dapat bekerja sama dengan baik, maka OCB dapat terwujud dalam suatu organisasi. Tetapi 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. Selain itu banyak tradisi yang melekat dikantor yang membatasi ruang gerak mereka dalam mengeluarkan

¹⁰Ferry Novaldi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB) ditinjau dari Persepsi Karyawan*, 2008, hlm.3 (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/3643/1/132316960%281%29.pdf>)

¹¹Taman Dewi, *Mengenal 9 Jenis Kepribadian Pekerja*, 2011, hlm.1 (<http://tamandewi.blogspot.com/2011/08/mengenal-9-jenis-kepribadian-pekerja.html>)

pendapat yang dianggap masih bau kencur bagi para senior yang kaya pengalaman¹².

Faktor ketujuh adalah komitmen organisasi. Seorang karyawan dapat memberikan sesuatu hal yang ekstra dapat terjadi apabila individu memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang ingin terus terikat di perusahaan cenderung senang membantu rekan kerja dan atasannya, menghindari konflik interpersonal dengan rekan kerja dan atasannya, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, tingkat kehadiran di tempat kerja tinggi, patuh pada peraturan dan tata tertib organisasi, suka membela kepentingan organisasi dan sering memberikan sumbangan saran untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Namun pada kenyataannya, karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasinya sangatlah sedikit hal ini di buktikan dengan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum, namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh¹³. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

PT Hero Supermarket Tbk merupakan industri retail pasar swalayan (supermarket) terbesar di Indonesia. Dengan falsafah Hero, yang selalu

¹²Andy Sudarmanto, *Senior vs Junior Kerja*, 2011, hlm.1 (<http://arsavin666.blogspot.com/2011/09/senior-vs-junior-kerja.html>)

¹³Zaenudin Sri Kunjoro, *Komitmen Organisasi*, 2011, hlm.1 (http://www.batan.go.id/korpri/serpong/arsip/wacana_/komitmen.html)

mengutamakan *service* yang terbaik bagi pelanggan, selalu menyediakan produk yang bermutu tinggi, dan bersama-sama menciptakan kesatuan manajemen yang sempurna, menunjukkan bahwa PT Hero Supermarket memiliki kepedulian baik kepada pelanggan, karyawan maupun mitra kerjanya.

Penelitian ini dilakukan di Hero Supermarket Jalan Gatot Subroto, Jakarta selatan. Dari pengamatan peneliti masih banyak karyawan yang tidak tahu menahu dengan kesulitan pekerjaan yang dialami rekan kerjanya. Dalam kenyataannya banyak dijumpai bahwa seorang karyawan yang kurang cekatan dalam membaca situasi kerja. Dalam bekerja mereka jarang sekali akan membantu rekannya walaupun pekerjaan yang dikerjakannya sudah selesai, karena mereka beranggapan bahwa pekerjaan orang lain adalah bukan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut didukung dengan masih terdapat karyawan yang belum menaati peraturan dan prosedur yang ditetapkan, yang mengakibatkan rendahnya perilaku OCB karyawan dan faktor komitmen organisasi berperan sebagai faktor terbentuknya OCB pada karyawan Hero Supermarket Gatot Subroto¹⁴.

Dari permasalahan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB karyawan diantaranya, persepsi keadilan, kepuasan kerja, model pemimpin, kualitas hubungan dengan bawahan, kepribadian karyawan, dan iklim dalam organisasi itu sendiri serta komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dimana banyak karyawan yang masih melalaikan kewajibannya serta melakukan sesuatu hal dengan mengharapkan imbalan, melanggar peraturan organisasi, maka peneliti

¹⁴Survey awal peneliti, Maret 2012

tertarik untuk meneliti masalah perilaku kewargaan organisasi/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya OCB karyawan, juga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Persepsi keadilan dalam bekerja
- 2) Ketidakpuasan dalam bekerja
- 3) Model kepemimpinan yang kurang baik
- 4) Kualitas hubungan dengan bawahan
- 5) Kepribadian karyawan
- 6) Iklim organisasi yang kurang kondusif
- 7) Rendahnya komitmen organisasi

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah OCB memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Perilaku Kewargaan Organisasi/*Organization Citizenship Behavior* (OCB)”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan perilaku kewargaan organisasi/*organizational citizenship Behavior* (OCB)?”

E. Kegunaan Penelitian

1. Peneliti.

Penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan peneliti dalam dunia sumber daya manusia serta memperluas wawasan dan memperoleh pengalaman berpikir dalam memecahkan persoalan, khususnya mengenai perilaku kewargaan organisasi/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. PT Hero Supermarket tbk.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur tambahan untuk bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

3. Universitas Negeri Jakarta.

Penelitian ini berguna sebagai literatur tambahan bagi perpustakaan.

4. Masyarakat.

Untuk menambah wawasan khalayak umum dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi/*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.