

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Unsur terpenting dari perusahaan adalah sumber daya manusia atau tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan bagian yang integral dari suatu perkumpulan faktor-faktor produksi dan memegang peranan penting dibanding faktor-faktor lainnya. Faktor penting di sini sifatnya sangat kompleks, sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi datang dari perilaku karyawannya sendiri. Oleh karena itu, para karyawanlah yang membentuk struktur organisasi dan memanfaatkan teknologi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum, apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Mengingat ketatnya persaingan dalam dunia bisnis dan kondisi perekonomian yang semakin sulit memaksa hampir semua perusahaan untuk selalu giat berusaha agar setiap perusahaan dapat terus berdiri dan dapat memaksimalkan laba, sehingga dapat membantu perkembangan usahanya, maka setiap lembaga dituntut untuk memiliki suatu keunggulan kompetitif tersendiri agar tidak tertinggal. Salah satu cara yang ditempuh agar memiliki keunggulan kompetitif tersendiri adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali ada sesuatu yang salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja karyawan telah merosot seperti terjadi di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Untuk itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi. .

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi tidaklah mudah karena kinerja karyawan bukanlah suatu hal yang kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi. Kinerja akan dapat dicapai apabila rencana-rencana kerja yang dibuat dilaksanakan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada setiap karyawan yang ada dalam organisasi itu dan karena kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Begitu sulitnya menciptakan kinerja karyawan yang baik. Oleh karena itu , diperlukan usaha-usaha dari perusahaan untuk mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut diharapkan perusahaan mampu menganalisis berbagai hal yang membuat kinerja karyawan rendah dengan terus memperbaiki serta melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu kemampuan karyawan,

motivasi karyawan, budaya organisasi, kepemimpinan, penilaian prestasi kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kemampuan kerja karyawan mencakup kemampuan kerja intelektual, dan kemampuan kerja fisik. Kemampuan kerja intelektual, yaitu kapabilitas untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan pada tataran atau yang berkaitan kegiatan mental, sedangkan kemampuan kerja fisik, yaitu kapabilitas menjalankan suatu tugas pekerjaan yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik fisik lainnya dan merupakan sifat yang dibawa sejak lahir atau yang dipelajari. Seorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Banyak perusahaan merekrut karyawannya tanpa melihat kemampuan kerja yang dimiliki secara optimal. Padahal dengan kemampuan kerja yang kurang (intelektual, maupun fisik) seorang karyawan akan memiliki kinerja yang rendah karena tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dengan baik dan berhasil.

Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan kinerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha untuk memotivasinya. Sekarang ini banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah disebabkan kurangnya apresiasi terhadap kinerja karyawannya. Untuk itu perusahaan atau instansi hendaknya lebih memperhatikan

kesejahteraan karyawan. Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat karyawan dalam bekerja dan karena hal itu dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi.

Faktor paling kritikal yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Suatu budaya dapat menjadi stabil setiap waktu, tetapi budaya tidak pernah statis. Krisis kadangkala memaksa suatu kelompok untuk menilai kembali nilai-nilai atau kebiasaan. Perputaran anggota inti, perpaduan karyawan baru yang cepat, diversifikasi usaha dan perluasan geografis dapat merubah suatu budaya. Budaya organisasi sering kita temui dilapangan dengan tidak baik menimbulkan ketimpangan sosial di dalam perusahaan sehingga budaya organisasi yang buruk tersebut membawa kehancuran karena tidak mengarah pada tujuan organisasi. Hal tersebut berdampak buruk terhadap kinerja karyawannya.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin

mengarahkan *follower* akan menentukan *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Kinerja karyawan dikaitkan dengan kultur masyarakat Indonesia, dari berbagai pengamatan yang ada di berbagai organisasi kerja, menunjukkan kecenderungan bahwa sebagian besar karyawan akan rajin bekerja jika pemimpin melihat karyawan bekerja, dan hal sebaliknya terjadi, jika pemimpin tidak melihat karyawan bekerja, atau tidak ada di tempat kerja maka kinerja yang ditunjukkan karyawan cenderung kurang produktif, dan hasilnya kurang maksimal atau kurang optimal. Karyawan juga akan bekerja dengan giat dan rajin apabila dia merasa bahwa usaha yang dilakukannya ini dihargai oleh pimpinannya. Karyawan akan merasa tidak termotivasi kerja apabila pekerjaan yang telah dilakukannya sama sekali tidak dihargai oleh pimpinannya. Keadaan tersebut dapat dijadikan paradigma empirik bahwa kinerja karyawan terkait erat dengan pemimpin atau kepemimpinan di suatu organisasi kerja, baik pemerintah maupun swasta.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Keinginan bangsa kita untuk menuju perbaikan kinerja kerja melalui penilaian prestasi kerja sudah ada. Namun sayangnya kebanyakan pengelola penilaian prestasi kerja (departemen sumber daya manusia/personalia) masih

belum siap, karena banyaknya karyawan yang tidak memenuhi standar penilaian prestasi kerja tersebut. Fenomena yang kemudian muncul ke permukaan adalah penilaian prestasi kerja masih belum dianggap penting. Anggapan tersebut ditunjang oleh sistem penilaian prestasi kerja yang masih bersifat sembarangan sebagai akibat dari hasil penilaian prestasi kerja yang belum dijadikan bahan pertimbangan proses manajemen sumber daya manusia selanjutnya, seperti perencanaan karier, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, pemutusan hubungan kerja, dan sebagainya.

Di samping itu, penilaian prestasi kerja yang ada juga banyak memiliki kelemahan seperti besarnya poin penilaian yang bersifat subyektif, penilaian yang dilakukan satu tahun sekali pada periode yang sama dapat mengakibatkan bias, banyak organisasi yang belum memiliki uraian kerja yang mantap yang mengakibatkan kesulitan di dalam membuat penilaian prestasi kerja. Hal tersebut berakibat terhadap kinerja karyawan yang kurang optimal.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dan berpengaruh terhadap kinerja yaitu perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku yang harus dimiliki karyawan dalam suatu organisasi sebagai bentuk kebebasan untuk memilih dan inisiatif karyawan dalam membantu organisasi.

Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan dan toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di

tempat kerja, datang ke tempat kerja tepat waktu, memberi saran saran membangun di tempat kerja merupakan perilaku yang dapat memperbaiki dan meningkatkan konteks sosial dan psikologis organisasi.

Namun, banyak karyawan saat ini hanya melakukan *in role behavior* dimana karyawan hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam deskripsi formal pekerjaan yang dihubungkan dengan imbalan. Sedangkan dalam bekerja hendaknya karyawan juga melakukan *extra role behavior* (OCB) yaitu perilaku karyawan yang secara sukarela membantu karena perasaan sebagai warga negara dalam suatu organisasi dan merasa puas bila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi atau perusahaan dari pada tuntutan peran di tempat kerja. Jika karyawan dapat menerapkan perilaku tersebut dalam perusahaan maka akan dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya dalam perusahaan tersebut, karena secara tidak langsung karyawan tersebut memiliki peran dalam memajukan organisasi.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia jasa komunikasi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang tersebut, maka diperlukan karyawan yang tidak hanya memiliki *in role behavior* tetapi juga *extra role behavior* untuk peningkatan kinerja. Namun pada kenyataannya karyawan yang bekerja di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melakukan pekerjaan *extra role behavior* tetapi masih memiliki kinerja yang masih belum memenuhi harapan perusahaan dalam kata lain kinerja karyawan masih rendah.

Berdasarkan tuntutan pekerjaan tersebut, perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam dirinya akan senantiasa bekerja dengan optimal dan kesungguhan hati dengan perasaan memiliki terhadap perusahaan dan mementingkan kemajuan perusahaan.

Dalam dirinya karyawan merasa membantu rekan kerja tanpa diminta, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti perusahaan, menghargai peraturan yang berlaku di perusahaan dan toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, datang ke tempat kerja tepat waktu dan memberi saran saran membangun di tempat kerja merupakan perilaku yang dapat memperbaiki dan meningkatkan konteks sosial dan psikologis perusahaan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan yang kurang
2. Motivasi yang rendah
3. Kepemimpinan yang kurang baik
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kurang

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Karena keterbatasan waktu, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah “hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja”.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak yang terkait. Bentuk kegunaan penelitian meliputi:

1. Kegunaan Praktis

Menambah wawasan berpikir dan ilmu pengetahuan serta pengalaman peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama duduk di bangku perkuliahan

2. Kegunaan Teoretis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja sehingga masyarakat yang berkepentingan dapat menerapkannya.