

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas pada perusahaan dapat dilihat pada kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Organisasi mengharapkan karyawan dengan kinerja yang maksimal karena akan memberikan dampak terhadap keunggulan perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Bekerja sesuai dengan *job desk* merupakan hal yang biasa pada karyawan, namun peran extra yang dapat dikerjakan oleh karyawan sangat dibutuhkan dan akan mendukung produktifitas perusahaan.

Salah satu sumber utama bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang kompetitif saat ini adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Hal tersebut berarti sumber daya manusia memegang peranan penting tidak hanya dalam menjalankan sebuah roda industri tetapi juga dari sisi strategis sebagai sumber kekuatan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Perusahaan yang sukses memerlukan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa, mereka akan memberikan kinerja yang melebihi dari harapan perusahaan. Tantangan saat ini yang dihadapi oleh PT X dalam aspek sumber daya manusia adalah berupa peningkatan gaji atau upah setiap tahunnya dengan harapan kinerja dari karyawannya. Gaji atau upah berdasarkan UMK 2014 sebesar Rp2.447.954, tahun 2015 sebesar Rp2.925.000 terjadi kenaikan 19,48%, tahun 2016 sebesar

Rp3.261.375 terjadi kenaikan 11,5%, tahun 2017 sebesar Rp3.530.438 terjadi kenaikan 8,25%, dan di tahun 2018 sebesar Rp3.837.939 terjadi kenaikan 8,71%.

Sementara gaji atau upah terus meningkat akan tetapi kinerja karyawan paling maksimal pun tidak berubah dan karyawan cenderung bekerja biasa-biasa saja mengikuti *job desk* yang diberikan kepadanya. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang baik menuntut perilaku yang diharapkan organisasi terhadap karyawannya. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*.

Perilaku *in-role* adalah serangkaian aksi dari karyawan yang berdasarkan dengan aturan yang diberikan perusahaan (Zhu, 2012). Aturan yang dimaksud dalam pengertian tersebut adalah aturan yang sesuai dengan standar operasional dan deskripsi pekerjaan. Karyawan yang telah memiliki perilaku *in-role* mengindikasikan bahwa ia telah fokus pada apa yang menjadi bagian dan tanggung jawabnya.

Dalam kajian selanjutnya, tingkat berikutnya dari perilaku *in-role* adalah perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* adalah perilaku karyawan yang memberikan manfaat lebih bagi organisasi dan melebihi standar peran yang ada (Organ, Podzakoff, dan Mackenzie, 2006). Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kegiatan sukarela karyawan yang bekerja secara implisit atau eksplisit dan telah ditetapkan sebagai sarana yang efektif untuk meningkatkan secara keseluruhan keberhasilan organisasi (Organ dan Ryan, 1995; Podsakoff et al, 2000; Hoffman et al, 2007). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kinerjanya yang melebihi dari apa yang diharapkan oleh perusahaan secara sukarela menurut kemauannya sendiri, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, kompensasi, maupun insentif dari perusahaan dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB memiliki lima dimensi (Organ, 1988), yaitu *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan dikembangkan dengan dua dimensi lagi yaitu *peacekeeping* dan *cheerleading* (Titisari, 2014).

PT X merupakan perusahaan yang didirikan pada tahun 2012 untuk melayani *industry Oil & Gas, Mining, and general*. Dalam waktu yang singkat, perusahaan telah menunjukkan pertumbuhan yang luar biasa dalam hal perputaran penjualan. Bukti kepercayaan pelanggan terhadap PT X karena perusahaan hanya bekerja sama dengan perusahaan yang memproduksi produk terbaiknya. Sehingga, di tahun 2013 pendiri PT X melakukan pembuatan produk seperti Gland Packing, Removable Thermal Insulation, dan Fabric Expansion Joint. OCB yang didapatkan oleh penulis dari hasil wawancara terhadap Manager HRD PT X nampaknya masih perlu diperbaiki, karena pada indikator *sportsmanship*, *civic virtue*, *peacekeeping*, *cheerleading* masih terjadi permasalahan.

OCB pada perspektif *sportsmanship* dapat dilihat pada perilaku karyawan yang menunjukkan perilaku keberatan ketika ada karyawan baru yang ditempatkan di area yang dirasakan lebih baik dari karyawan tersebut. Kondisi ini sebenarnya dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya (*the right man and the right place*).

OCB pada perspektif *civic virtue* dapat dilihat dari ide-ide yang diberikan oleh karyawan untuk kemajuan organisasi, dari Januari-Oktober 2018 hanya terdapat satu ide yang diberikan karyawan dengan level operator, leader, dan staff. Selain itu, terdapat karyawan yang hanya bekerja sesuai jam kerja dan tidak bersedia menyelesaikan pekerjaannya sekalipun diajukan oleh pimpinannya untuk *overtime*.

OCB pada perspektif *peacekeeping* dapat dilihat pada perilaku karyawan yang tidak menghindar pada saat terjadi konflik interpersonal antara karyawan, bahkan ada karyawan yang memprovokasi disaat terjadi hal tersebut dan menjelek-jelekkan pekerjaan dari karyawan lainnya.

OCB pada perspektif *cheerleading* dapat dilihat dari perilaku karyawan yang tidak saling membantu untuk kemajuan prestasi, karena ketika ada karyawan yang berprestasi maka karyawan lain akan sangat kritis atas hal ini bahkan ketika ada pembicaraan mengenai pekerjaan, karyawan tersebut mengabaikan pertanyaan dari rekan kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT X masih kurang dari apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja (Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, Girard, dan Serroni, 2004). Kepuasan karyawan yang tinggi penting bagi perusahaan karena organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan karyawan pekerjaan yang menantang dan bermanfaat secara instrinsik (Robbins, 2001). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Kaswan, 2012). Meskipun kepuasan kerja merupakan sikap ketimbang perilaku, oleh karena itu sulit untuk mempengaruhinya secara langsung untuk berubah, manajemen sangat prihatin atas kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan menanggapi ketidakpuasan kerja dalam salah satu dari empat cara, yaitu keluar dari tempat kerja, aktif mencari dan menemukan cara-cara baru untuk memperbaiki kondisi dan menganjurkan perubahan untuk membuat segalanya lebih baik, karyawan tetap berada di dalam organisasi tetapi menanggapi secara pasif ketidakpuasan pekerjaan mereka dengan menerima *status quo* tanpa menimbulkan secara keberatan atau memberikan saran untuk perbaikan, dan yang terakhir karyawan tetap berada dalam organisasi dan melakukan pekerjaan lebih sedikit (Farrel, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988).

Hasil pra survey menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas akan memilih untuk menanggapi secara pasif dan melaksanakan pekerjaan ala kadarnya, ditambah lagi karyawan melakukan pekerjaannya lebih sedikit dari biasanya. Hal ini tercermin dari ketika karyawan mendapatkan promosi atau rotasi ke bagian lainnya, akan tetapi ketika ditempatkan di bagian lain dan dirasakan hasil

yang diberikan kurang maksimal sehingga perusahaan mengembalikan posisi karyawan tersebut ke bagian semula, fakta dilapangan ketika ini terjadi maka *output* yang dihasilkan oleh karyawan tersebut ketika kembali ke bagian awal hasilnya menjadi berkurang. Dengan demikian, hal ini menunjukkan karyawan melaksanakan pekerjaannya lebih sedikit dari biasanya yang mana hal ini menunjukkan ketidakpuasan karyawan.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi OCB adalah motivasi kerja. Hasil penelitian Cun (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu mempengaruhi OCB. Penelitian Apridar dan Adamy (2018) pun memperkuat penelitian sebelumnya, bahwa motivasi kerja memberikan pengaruhnya terhadap OCB.

Motivasi berkaitan dengan bagaimana karyawan berusaha untuk mengejar suatu tujuan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan *performance* atas pekerjaannya. Motivasi merupakan perilaku yang ditunjukan pada sasaran (Gomez, 2003). Ada tiga elemen dalam motivasi kerja, yaitu arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan (Jones, 2005). Arah perilaku merupakan mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk mereka tunjukkan dari banyaknya potensi atas perilaku yang dapat mereka lakukan. Tingkat usaha tidak cukup bila hanya diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan sehingga perilaku tersebut dapat memberikan fungsinya terhadap perusahaan, akan tetapi organisasi pun harus mampu membuat mereka dapat bekerja keras untuk menunjukkannya atas perilaku ini. Tingkat kegigihan yaitu ketika karyawan mendapati jalan buntu atau kesulitan dalam pekerjaannya dan tetap menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik.

Karyawan di PT X menunjukkan tingkat kegigihan yang masih kurang, hal ini paling banyak tercermin pada bagian pembelian perusahaan ketika ada permintaan mengenai produk tertentu selain dari produk yang dihasilkan perusahaan dan sampai batas waktu yang ditentukan bagian, pembelian belum mampu menyediakan barang yang diminta, ketika itu terjadi bagian pembelian merasa bahwa permintaan yang diminta oleh bagian marketing atau sales itu tidak sesuai dengan batas waktu yang diharapkan oleh bagian pembelian. Hal ini tidak sesuai dengan visi perusahaan dimana perusahaan memiliki visi untuk dapat memenuhi permintaan dari *customer* yang sudah bekerja sama dengan baik dengan PT X. Selain itu, terjadi pula pada bagian logistik terjadi karyawan yang mengabaikan pekerjaan dalam bentuk pengiriman barang atas PO yang sudah terbit dari *customer* melalui bagian marketing atau sales.

Faktor selanjutnya yang diduga mempengaruhi OCB adalah keadilan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Bilgin, Kuzey, Torlak, dan Uyar (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu memberikan pengaruh secara positif terhadap OCB. OCB yang dimanifestasikan oleh keadilan organisasi, dianggap sebagai salah satu kunci faktor penentu OCB (Enhart, 2004).

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan bahwa keadilan organisasi yaitu persepsi individu terhadap keadilan di dalam organisasi yang mengacu pada persepsi bagaimana pembuatan keputusan atas hasil yang diterima oleh individu, sebagaimana dalam keadilan prosedural dan pengamatan atas keadilan dari *outcome* mereka sendiri. Keadilan organisasi ditekankan kepada *reward*, insentif pekerjaan, dan juga sanksi dalam suatu lembaga (organisasi) yang dialokasikan secara adil dan

proporsional berdasarkan karakteristik social demografis yang ada (Ann Marie Rizzo dalam Faturochman, 2002).

Pada PT X, kondisi karyawan yang datang terlambat cukup menunjukkan bahwa sanksi yang belum ditetapkan kepada karyawan membuat karyawan merasa biasa saja, akan tetapi pada karyawan yang masuk kerja selalu *on-time* pun perusahaan belum memberikan sistem insentif atas kehadiran. Pada data Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan karyawan yang masih datang terlambat pada bulan September 2018 sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Data Absensi Bulan September

Data Absensi / Minggu	Jumlah Karyawan	Karyawan		Alasan
		Datang Tepat Waktu	Datang Terlambat	
1-7 Sept	105	91%	9%	1. Keperluan Pribadi 2. Macet 3. Kesiangan
10-14 Sept	105	90%	10%	
17-21 Sept	105	94%	6%	
24-28 Sept	105	93%	7%	

Sumber : Olahan Data Absensi PT X

Dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan masih kurang disiplin dalam hal waktu efektif kerja perusahaan. Berbagai alasan di lontarkan karyawan seperti, kondisi jalan yang macet, terlambat bangun, dan lain sebagainya. Hal ini terjadi dikarenakan perusahaan belum menerapkan sistem sanksi atas keterlambatan kehadiran karyawan untuk bekerja.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT X, kepuasan kerja karyawan PT X, motivasi kerja PT X, dan keadilan organisasi di PT X.

Penelitian ini juga mencoba untuk menguji pengaruh variable independent motivasi kerja (X1), keadilan organisasi (X2), kepuasan kerja (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan model pengujian analisis jalur (*path analysis*) dengan perumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB di PT X ?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB PT X ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB di PT X ?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT X ?
7. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT X ?

## 1.3. Pembatasan Masalah

Dari banyaknya hal-hal yang mampu mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sesuai identifikasi masalah di atas, penulis membatasi penelitian ini pada variabel-variabel independent penelitian karena permasalahan

dominan yang terjadi pada PT X adalah permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja, dan keadilan organisasi yang dijelaskan dibawah ini :

1. Kepuasan kerja karyawan PT X, yaitu keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya dalam memandang pekerjaannya dengan positif atau negatif yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan itu sendiri (tanggung jawab, minat, dan pengembangan), kualitas supervisi (dukungan sosial), hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan sistem gaji yang adil.
2. Motivasi karyawan PT X, yaitu berbagai usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.
3. Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan PT X, yaitu persepsi individu terhadap keadilan di dalam organisasi yang mengacu pada persepsi bagaimana pembuatan keputusan atas hasil yang diterima oleh individu, sebagaimana dalam keadilan prosedural dan pengamatan atas keadilan dari *outcome* mereka sendiri.

Sedangkan subjek untuk diteliti yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT X, OCB yaitu kontribusi yang diberikan karyawan terhadap kinerjanya yang melebihi dari apa yang diharapkan oleh perusahaan secara sukarela menurut kemauannya sendiri, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, kompensasi, maupun insentif dari perusahaan dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini dengan menjawab perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT X.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT X.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap OCB di PT X.
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB PT X.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB di PT X.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT X.
7. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di PT X.

Serta untuk memperkuat teori-teori yang sudah ada sebelumnya.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti dan manajer sumber daya manusia pada PT X dalam rangka mencapai keunggulan sumber daya manusianya melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis
  - Sebagai pertimbangan bagi PT X untuk membangun atau mempertahankan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang

sudah baik menjadi lebih baik ataupun mempertahankannya melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Keadilan Organisasi.

- Sebagai pertimbangan bagi perusahaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
- Sebagai masukan kepada manajer sumber daya manusia (SDM) pada PT X, mengenai dinamika *Organizational Citizenship Behavior* sehingga PT X dapat menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan berdampak pada keunggulan perusahaan dalam hal sumber daya manusianya.

## 2. Manfaat Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan dan dinamika ilmu pengetahuan, terutama Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya yang terkait dengan penelitian ini.