

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini di zaman revolusi industry 4.0 yang begitu ketat setiap perusahaan diharuskan untuk mempertimbangkan banyak aspek di dalam perusahaan, dari sekian banyak aspek, faktor sumber daya manusia salah satu yang perlu dipertimbangkan, ini dikarenakan setiap perusahaan menginginkan SDM yang terampil, efektif dan berdaya saing untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Kasiria waruwu (2016:2) mengungkapkan perusahaan juga perlu menciptakan sumber daya manusia yang berorientasi pada tujuan perusahaan.

Banyak literatur yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia masih menjadi faktor yang cukup penting dalam menghadapi perubahan belakangan ini, oleh karena itu bagaimanapun hebatnya sebuah perubahan yang ada maka berhasilnya suatu organisasi salah satunya sangat di tentukan oleh unsur manusia. Senada dengan yang diungkapkan oleh bangun (2012:4) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mampu menciptakan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menjalankan fungsinya. Sumber daya manusia adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka peran sumber daya manusia sebagai bagian dari kompetisi bisnis akan menjadi penentu nilai lebih dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Proses keberjalanan perusahaan secara umum dapat dilihat dari peran karyawan, karyawan tidak hanya cukup secara jumlah namun perlu mempertimbangkan kualitas maupun kompetensinya. Pemimpin dalam perusahaan hendaknya mampu mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan agar tercipta perilaku organisasi dari karyawan yang berorientasi pada tujuan perusahaan secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin di dalam perusahaan perlu menguasai ilmu perilaku organisasi agar memudahkan melakukan pengelolaan karyawan yang efektif dan efisien.

Ada beberapa tingkatan analisis dalam perilaku organisasi yaitu tingkatan individu, kelompok, dan organisasi. Setiap tingkatan mempunyai karakteristik yang berbeda dari mulai proses input sampai outputnya. Robbin dan judge (2006) menekankan bahwa output pada individu meliputi sikap dan kepuasan, performa kinerja, perilaku kewargaan, serta perilaku penarikan diri. Dengan dasar ini maka peneliti akan berfokus pada bahasan perilaku kewargaan (*Organizational Citizenship Behavior / OCB*) yang merupakan salah satu keluaran dari perilaku individu.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dewasa ini menjadi salah satu subjek yang cukup menarik dalam literatur manajemen karena OCB dapat mempengaruhi efektifitas perusahaan (Organ & Paine, 2000; Robbins & Judge, 2008). Menurut Podsakoff *et al.* (2009), tingkat OCB karyawan yang tinggi dalam perusahaan akan meminimalisir keterlambatan datang bekerja, menurunkan tingkat perputaran dan absensi karyawan, serta dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi organisasi dan juga kepuasan terhadap pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan, Podsakoff *et al.* (2000) menyatakan bahwa OCB dapat memiliki kontribusi pada efektifitas organisasi melalui peningkatan rekan kerja, produktifitas manajerial, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan memperkuat koordinasi kelompok kerja di dalam organisasi. Lebih lanjut lagi, Podsakoff *et al.* (2000) mendapati bahwa OCB memiliki kontribusi sebesar 19% pada varian kuantitas kinerja, 18% pada varian kualitas kinerja, 25% pada varian indikator efisiensi keuangan, dan berkontribusi sebesar 38% pada indikator layanan pelanggan (kepuasan dan keluhan pelanggan).

Podsakoff *et al.*, 2000 mengatakan bahwa OCB bukan hanya terdiri dari kumpulan perilaku karyawan yang berada di luar deskripsi kerja formal karyawan, akan tetapi OCB juga memiliki arti penting bagi keberhasilan perusahaan, misalkan perilaku membantu karyawan lain, sportifitas, loyal terhadap organisasi, patuh pada lembaga, dan inisiatif bagi individu-individu. OCB juga merupakan bentuk usaha yang dilakukan atas dasar kebijaksanaan karyawan untuk memberikan manfaat bagi organisasi yang tidak secara langsung berhubungan dengan imbalan (Shweta & Srirang, 2009)

Pada penelitian terdahulu ditemukan bahwa OCB memiliki pengaruh pada efektifitas organisasi (misalnya, Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff *et al.*, 2009). Hal ini dikarenakan OCB memiliki pengaruh pada efektifitas organisasi, maka menjadi *urgent* untuk menyelidiki apa saja yang bisa mempengaruhi OCB. Secara lebih spesifik Podsakoff *et al.* (2009) menyebutkan bahwa kepribadian seseorang, sikap karyawan, persepsi karyawan tentang keadilan, kepemimpinan dan berbagai

karakteristik tugas merupakan antecedent OCB. Sejalan dengan tu, Organ *et al.* dalam Titisari (2014:15) menuturkan bahwa peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal (kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi), serta faktor eksternal yang meliputi (kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi). Pada penelitian ini yang akan diteliti adalah variable kepemimpinan yang merupakan faktor eksternal dan kompensasi dengan mediasi variable kepuasan kerja yang merupakan faktor internal. Sedangkan kompensasi adalah variable yang tidak jelaskan di atas namun peneliti tertarik untuk menjadikannya sebagai salah satu yang mempengaruhi OCB.

Saat ini dunia bisnis berada dalam situasi yang sangat kompleks, pemimpin perlu memberikan perhatian lebih terhadap karyawan yaitu dengan cara memotivasi karyawan untuk lebih inisiatif serta kemampuan bekerja mewujudkan efektifitas dalam organisasi (LePine *et al.*, 2002). Pemimpin merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi, karena peran pemimpin dapat menentukan pertumbuhan dan kelangsungan hidup serta perputaran roda organisasi. Seorang pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan sangat baik dan melebihi yang di harapkan, maka organisasi dan seluruh karyawan yang ada di dalamnya akan menggapai kesuksesan (Ancok, 2012). Tanggung jawab dari seorang pemimpin organisasi adalah mengarahkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategi, dan sasaran-sasaran (Robbins & Judge, 2008).

Dalam penelitian terdahulu Jahangir *et al.* (2004), menyebutkan mengenai keterkaitan antara kepemimpinan dengan OCB dalam sebuah organisasi. Begitu juga Barbuto (2005) yang menyatakan bahwa *followers* akan memiliki rasa percaya, kagum, kepuasan kerja, setia, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta bersedia untuk melakukan perilaku ekstra peran atau perilaku kewargaan karyawan di sebabkan oleh pemimpin. Atas dasar penjelasan tersebut maka terlihat bahwa kepemimpinan dalam sebuah perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kewargaan karyawan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang dijadikan variable dalam mempengaruhi tingkat OCB adalah kompensasi. Tidak banyak memang penelitian terdahulu yang mengangkat kaitan antara kompensasi dengan OCB, karena kompensasi dan OCB tidak secara langsung berpengaruh, oleh karena itu untuk menghubungkan kompensasi dengan OCB di butuhkan variable lain yang memediasi, dalam hal ini peneliti mengambil kepuasan kerja sebagai variable yang memediasi. Namun demikian ada beberapa penelitian terdahulu yang pernah mengangkat kompensasi sebagai variable yang mempengaruhi OCB dengan hasil positif, diantaranya adalah oleh Becker, and Huselid, Mark A (1998), Lawler III, Edward E (2000), Gupta and Delery dalam Garay (2006) serta Becton and Giles (2007) bahwa kepuasan gaji menjadi bukti sebagai pendorong menguatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Hal ini yang menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh kompensasi terhadap OCB.

Sebagai variable mediasi dibanyak literatur kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB, Organ dalam dew zhang (2011:4) mengemukakan

tentang banyaknya bukti empiris yang menerangkan mengenai hubungan antara kepuasan dengan OCB, adapun pembuktian dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan adalah dengan menampilkan kerja-kerja yang baik. Lalu Organ (2011) menambahkan efek dari kepuasan itu mejadikan karyawan lebih mau berkorban, tidak mudah mengeluh, dan senantiasa membantu rekan kerja yang lainnya dalam setiap tugas serta tanggung jawab.

Bukti lain mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB terlihat dari hasil penelitian Darmawati (2014) penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Demikian pula hasil penelitian Mahendra (2009), juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Dimana kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan perilaku membantu orang lain, loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Selain dari sisi teoritis yang memperlihatkan masih perlu diadakannya penelitian lebih lanjut yang berbeda dari penelitian sebelumnya, ketertarikan dsdaA6THGmeneliti OCB karyawan juga didasarkan pada permasalahan praktis di tempat penelitian yaitu PT. Bimbingan dan Konsultasi Belajar Nurul Fikri (BKB Nurul Fikri). perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan. Sejak didirikan pada tahun 1985 BKB Nurul Fikri masih bertahan dalam persaingan dunia per-bimbelan. Tercatat sampai tahun 2018 memiliki 176 cabang dengan 14 pembagian wilayah kerja dan akan terus bertambah, yang rata-rata terkonsentrasi di pulau jawa dan sumatera seperti yang disajikan pada table berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Wilayah Regional dan Cabang BKB Nurul Fikri

No	Nama Wilayah	Jumlah Cabang
1	Megapolitan Utara	15
2	Megapolitan Barat	16
3	Megapolitan Selatan 1	15
4	Megapolitan Selatan 2	15
5	Megapolitan Timur 1	14
6	Megapolitan Timur 2	15
7	Banten 1	10
8	Banten 2	13
9	Jawa barat Bagian Utara	14
10	Jawa Barat Berkembang	5
11	Bandung Raya	10
12	Sumatera Bagian Selatan	13
13	Sumatera Bagian Utara	10
14	Jogjakarta , jawa timur, jawa tengah	11

Pada BKB Nurul Fikri sumber daya manusia menjadi hal yang penting karena karyawan berkaitan langsung dengan operasional perusahaan terutama para Tenaga Pengajar. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan cara yang tepat untuk mengembangkan para Tenaga Pengajar yang ada, agar dapat mendukung kemajuan perusahaan serta tercapainya tujuan bersama. Perilaku OCB adalah salah satu faktor yang menjadi perhatian di perusahaan dalam mengembangkan Tenaga Pengajar sebagai sumber daya manusia, karena jika karyawan telah mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karyawan tersebut akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan.

Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah tenaga pengajar *fulltime* karena memiliki masalah rendahnya OCB pengajar *fulltime*. Tercermin dari hasil observasi, wawancara kepada bidang SDM dan prosentase dari

rekapitulasi ketepatan waktu dalam jam kantor dan rendahnya nilai rata-rata kepuasan layanan konsumen, serta rendahnya prosentase kepuasan layanan konsultasi kepada konsumen.

Rendahnya OCB di BKB Nurul Fikri terlihat dari prosentase ketepatan waktu kehadiran di tempat mengajar.

Tabel 1.2
Prosentase rekapitulasi Ketepatan Waktu Kehadiran Kantor BKB Nurul Fikri

Wilayah	Jumlah Pengajar	Agus	Sep	Okt	Nov
Megautara	38	83%	80%	87%	81%
Megapolbar	35	76%	78%	72%	69%
Megasel 1	35	79%	68%	79%	74%
Megasel 2	38	69%	76%	80%	67%
Megatim 1	40	78%	79%	77%	80%
Megatim 2	45	76%	78%	82%	86%
Banten 1	25	80%	79%	81%	84%
Banten 2	30	75%	80%	78%	88%
Jabartara	20	78%	83%	80%	87%
Jabarkembang	8	78%	82%	81%	81%
Bandung	9	85%	78%	79%	82%
Sumbagsel	15	87%	79%	84%	79%
Sumbagut	8	82%	73%	84%	86%
Jogjatimtung	20	79%	80%	80%	86%
Total	366	79%	78%	80%	81%
Keterlambatan		21%	22%	20%	19%

Sumber : Bidang SDM BKB Nurul Fikri

Pada table. 1.2 terlihat bahwa semua wilayah regional tidak ada yang memenuhi 100 % ketepatan waktu hadir kantor, dan masih terdapat keterlambatan. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam OCB di pengajar Fulltime BKB Nurul Fikri.

Selain data di atas, untuk melihat masalah OCB di BKB Nurul Fikri adalah dengan menunjukkan table kepuasan konsumen atas layanan yang diberikan pengajar kepada konsumen, sebagai berikut :

Tabel 1.3
Nilai Rata-rata kepuasan siswa terhadap layanan pengajar di BKB Nurul Fikri tahun ajaran 2016/2017 dan 2017/2018

Angket Kepuasan Siswa Terhadap Pengajar	2016/2017		2017/2018	
	Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2
Proses KBM				
Penampilan				
Menguasai Materi	7,01	6,92	7,22	7,53
Penggunaan Media				
Interaksi, dll				
Konsultasi				
Materi Konsultasi	6,80	6,83	7,11	6,89
Durasi				
Interaksi, dll				

Sumber : Bidang SDM BKB Nurul Fikri

Data diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan pengajar belum menunjukkan hasil yang maksimal. Nilai rata-rata proses KBM hanya di raih paling tinggi 7,53 dan masih jauh dari nilai maksimum. Sama halnya juga dengan layanan konsultasi nilai rata-rata paling tinggi 7,11. Ini menunjukkan bahwa adanya masalah dalam OCB pada tenaga pengajar Fulltime di BKB Nurul Fikri.

Selain data diatas Berdasarkan hasil wawancara dengan bidang sumber daya manusia dan beberapa manager wilayah yang berwenang mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada Tenaga Pengajar *Fulltime* di dapatkan kesimpulan bahwa tingkat perilaku Tenaga Pengajar *Fulltime* di Nurul Fikri masih

rendah, dan terindikasi memiliki masalah dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* Peneliti mengambil Dimensi yang di terangkan oleh Organ dalam melakukan observasi serta wawancara kepada bidang SDM. Peneliti merangkumnya sebagai berikut :

1. *Altruism*, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

Di BKB Nurul Fikri karyawan yang memberikan bantuan kepada rekan kerja yang tidak masuk kerja atau karena ada halangan lain masih relative rendah. Selain itu masih banyak juga karyawan yang enggan untuk memberikan arahan kepada rekan kerja baru, sebelum di minta yang mengakibatkan para rekan kerja baru sulit untuk berakselerasi dalam pekerjaanya.

2. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur dalam organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Jika di kaitan dengan kondisi di BKB Nurul Fikri, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir BKB Nurul Fikri sedang mengalami penurunan laba yang cukup besar diakibatkan berkurangnya jumlah siswa didik

(konsumen). Adapun harapan dari perusahaan adalah semua elemen dalam perusahaan mengambil peran masing masing sesuai porsi nya, minimal memberikan masukan ataupun perbaikan. Terpantau bahwa yang di temukan adalah hal tersebut tidak menumbuhkan kepedulian dari tenaga pengajar *Fulltime* untuk menyelesaikan bersama dan serta masih minimnya tenaga pengajar *fulltime* yang terlibat dalam mencari solusi. Selain itu teridentifikasi pula bahwa setiap karyawan diminta untuk memberikan saran dan usulan positif mengenai inovasi dalam proses pembelajaran guna membarikan *user experiences* kepada konsumen, namun tercatat sangat sedikit diantara mereka yang menyampaikan nya ke perusahaan.

3. *Conscientiousness*, merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan, seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bersemangat dalam bekerja, menunjukkan kinerja terbaik dalam menjalankan tugas, datang tepat waktu serta minim ketidakhadiran di kantor.

Di BKB Nurul Fikri masih adanya karyawan kurang semangat dalam melakukan tugas kepengajaran terlihat dalam rekapitulasi angket yang di berikan pada siswa dalam menilai kualitas mengajar. Selain itu masih banyak pula para pengajar yang terlambat dalam kehadiran saat jam mengantor.

Bagian SDM menambahkan perilaku yang berhubungan dengan rendahnya OCB pada *Conscientiousness* adalah keinginan tenaga pengajar fulltime untuk ikut serta terlibat dalam agenda perusahaan sangatlah rendah, hal ini yang menjadikan kesimpulan dari perusahaan menilai rendahnya keaktifan karyawan.

4. *Courtesy*, merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Di BKB Nurul Fikri masih ditemukan kondisi dimana karyawan satu dengan yang lainnya terlibat konflik, dan masih masuk kepada ranah yang harus di tengahi oleh lembaga.

5. *Sportsmanship*, merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

Masih di temukan nya di BKB Nurul Fikri karyawan yang masih mengeluhkan tentang beban kerja. Ditemukan juga karyawan yang membesar-besarkan masalah kecil mengenai perusahaan. Selain itu Adanya karyawan yang masih memiliki prasangka buruk terhadap perusahaan ataupun atasan.

Berdasarkan pada permasalahan teoritis dan praktis yang diamati oleh peneliti, maka penelitian ini akan berfokus pada masalah kepemimpinan,

kompensasi, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi
Organizational Citizenship Behavior

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan penelitian di rumuskan kedalam pertanyaan sebagai berikut.

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku OCB pada tenaga pengajar di BKB Nurul Fikri ?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap perilaku OCB pada tenaga pengajar di BKB Nurul Fikri ?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku OCB pada tenaga pengajar di BKB Nurul Fikri ?
- d. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada tenaga pengajar di BKB Nurul Fikri ?
- e. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pada tenaga pengajar di BKB Nurul Fikri ?
- f. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku OCB dengan melalui Kepuasan Kerja?
- g. Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap perilaku OCB dengan melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku OCB di BKB Nurul Fikri.

- b. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap perilaku OCB di BKB Nurul Fikri.
- c. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku OCB di BKB Nurul Fikri.
- d. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di BKB Nurul Fikri.
- e. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di BKB Nurul Fikri.
- f. Mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap perilaku OCB melalui kepuasan kerja.
- g. Mengetahui pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap perilaku OCB melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

- 1. Teoritis
 - a. Menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah terkait dengan teori pada variabel – variabel yang di teliti khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta Program Studi Magister Manajemen.
 - b. Menjadi salah satu sumber bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis.
- 2. Praktis

- a. Penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai tantangan sedang dihadapi oleh perusahaan BKB Nurul Fikri agar mampu merencanakan kebijakan strategis guna memberikan dampak kepada efektivitas organisasi.
- b. Sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi pelaku usaha pada umumnya.