

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Semakin luasnya perkembangan teknologi dan pengetahuan, sehingga perusahaan diuntut untuk bisa mengikuti perkembangan yang ada agar tidak mengalami ketertinggalan dan kemunduran dalam bidang usaha yang sedang di jalani. Perusahaan diuntut untuk bisa mengoptimalkan apapun yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia (karyawan) memiliki peranan yang tidak sama, hal itu terjadi karena setiap karyawan memiliki karakteristik, pola pikir, dan cara kerja yang berbeda-beda. Tujuan pengelolaan sumber daya manusia yang baik adalah untuk meningkatkan kontribusi nyata dan produktif dari karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (<http://ciputrauceo.net>, 2015) sumber daya manusia adalah sebagai salah satu unsur masukan (*input*) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai *input*, sumber daya manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan pula bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode dan juga teknologi. Untuk mencapai hal tersebut tidaklah mudah, perlu adanya kesadaran dan kerja keras melalui perilaku karyawan yaitu bekerja secara optimal, bahkan melebihi standar perusahaan. Perilaku yang melebihi standar perusahaan dikenal sebagai perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan memberikan dampak yang positif, terutama bagi kemajuan perusahaan agar mampu menciptakan perusahaan yang kompetitif dan unggul. Berharap karyawan bisa memiliki sikap saling pengertian dan toleransi kepada sesama pekerja, saling membantu meringankan beban kerja satu sama lain, memiliki apresiasi yang tinggi antara satu dan yang lainnya, agar bisa bersama-sama menjalin hubungan kerja yang harmonis dan saling memberikan pengaruh yang baik. Hal tersebut hampir senada dengan pendapat Darsana (2013) dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Dewi (2016), "*Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada konstruk perilaku *extra role*, yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri".

OCB merupakan perilaku yang berasal dari diri setiap karyawan atau anggota organisasi tanpa adanya paksaan atau dorongan dari orang lain, melainkan perilaku sukarela yang diberikan oleh anggota organisasi kepada organisasinya. Karyawan yang memiliki sikap OCB cenderung akan memberikan kontribusi nyata, semata-mata hanya untuk kemajuan perusahaan tanpa mengharapkan *reward* atau imbalan apapun dari perusahaan. OCB salah satunya dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, meningkatkan produktivitas kerja, serta membantu karyawan untuk bisa beradaptasi dengan karyawan lain maupun lingkungan sekitar. Namun di sisi lain, perusahaan terkadang tidak menyadari pentingnya sikap OCB yang harus diterapkan oleh karyawan. Perusahaan seringkali melupakan apa yang karyawan harapkan dan yang karyawan butuhkan.

Menurut (Swaminathan, 2013) dalam penelitian yang dilakukan oleh Arya dan Suwandana (2017) menyatakan, peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* bergantung terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan pengaruh pada kinerja mereka dalam organisasi.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Bangun (2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan mereka terhadap pengalaman masa depan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menghasilkan sikap yang positif dan mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan sebaik dan seoptimal mungkin. Kemudian karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi, cenderung akan menimbulkan dan merasa mengalami keterikatan yang sangat erat dengan pekerjaannya, sehingga ia akan merasa tidak mampu jika meninggalkan pekerjaannya.

Pada umumnya kepuasan kerja memang bersifat individual, setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga tingkat kepuasan yang diharapkan juga tidak sama. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan memberikan *feedback* yang baik bagi perusahaan. Menurut (Robbins, 2006) dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi dan Adnyani (2015) karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk berbicara secara positif tentang

organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Namun sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan, maka cenderung akan membawa dampak negatif, bagi karyawan lain maupun perusahaan, sehingga mereka enggan untuk berperilaku OCB.

Menurut Pattanaik dan Biswan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati dan Surachman (2013) menjelaskan bahwa untuk menciptakan suasana ramah menyenangkan dimana karyawan bisa memiliki identifikasi dengan organisasi dan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, dan menggambarkan persepsi individu mengenai lingkungan kerjanya berdasarkan pada pengalaman mereka sehari-hari. Selain itu, menurut James dalam penelitian yang dilakukan Sukmawati dan Surachman (2013) menyatakan bahwa evaluasi psikologis terhadap lingkungan kerja oleh individu mulai menjadi makin penting bagi perilaku ekstra peran (OCB) dari karyawan, yang selanjutnya bisa menjelaskan apa yang menjadi kebutuhan individu di tempat kerja.

Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan sekitar yang dapat mendukung proses kerja karyawan agar dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan harapan perusahaan. baik dari segi tempat, suasana, fasilitas kerja yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan lain. Lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menciptakan gairah kerja yang positif sehingga karyawan akan lebih meningkatkan prestasi kerja yang baik, karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap

pekerjaannya sehingga tidak memerlukan pengawasan yang lebih dari perusahaan melainkan saling mengingatkan dan melakukan pengawasan antar individu agar bersama-sama dapat mencapai prestasi dan tujuan yang perusahaan harapkan.

Namun semua itu tidak akan terwujud jika lingkungan kerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak berjalan dengan baik, maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, merasa tidak nyaman, terjadilah proses kerja menjadi terhambat dan sulit untuk tercapainya tujuan perusahaan seperti apa yang di harapkan. Lingkungan kerja yang mendukung sesuai dengan kebutuhan yang di harapkan, akan menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian, jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan di dukung dengan lingkungan kerja yang sesuai dan memadai, maka karyawan juga akan memberikan dampak positif dengan menghasilkan kerja yang optimal kemudian terbentuklah sikap OCB pada karyawan.

Secara fisik terlihat *layout* tempat kerja yang tidak tersusun dengan tepat, dalam hal pengarsipan dinilai masih kurang efektif karena penempatannya tidak memenuhi standar perusahaan. Arsip kepegawaian sebaiknya disimpan juga dalam bentuk *soft file*, agar memudahkan dalam proses pencarian data. Apalagi perum DAMRI memiliki banyak karyawan dari berbagai cabang, penyimpanan yang masih menggunakan cara lama tidak efektif dan efisien. Kemudian beberapa karyawan mengeluh terkait sirkulasi udara yang kurang, pegawai merasa tidak nyaman berada lama di dalam ruangan akibat kepanasan. Selanjutnya jaringan internet di lingkungan Perum DAMRI sering mengalami gangguan, menghambat

proses kerja pegawai yang harus berkomunikasi dengan cabang lain. Hal tersebut dibuktikan dengan kondisi gambar berikut:



**Gambar I.1**

**Kondisi ruang kerja pegawai Perum DAMRI**

Sumber: Gambar diambil oleh Peneliti (2018)



**Gambar I.2**

**Kondisi ruang arsip pegawai Perum DAMRI**

Sumber : Gambar diambil oleh peneliti (2018)



**Gambar I.3**

**Tempat penyimpanan berkas-berkas yang terpakai maupun tidak terpakai**

Sumber: Gambar diambil oleh peneliti (2018)

Secara non fisik, kurangnya kesadaran karyawan dalam menjaga kebersihan, padahal kebersihan itu merupakan bagian terpenting juga untuk menciptakan kondisi lingkungan yang nyaman dan sehat. Pengawasan dari atasan membuat pegawai bekerja dengan sesuka hati. masih banyak pegawai yang berjalan-jalan keluar ruangan pada saat jam kerja, sehingga tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan. Selain berdampak pada pekerjaan, karyawan lain juga mengalami dampak yang buruk juga hasilnya adalah masih banyak karyawan yang melakukan pelanggaran, tidak mentaati tata tertib yang berlaku pada Perum DAMRI.

Berdasarkan pengamatan yang di lakukan peneliti dan dengan data yang di peroleh, fenomena rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* terjadi di Perum DAMRI kantor pusat yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa dan angkutan umum (orang dan barang), memiliki kurang lebih 60 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Soegandhi *et al.* (2013) ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya cenderung

menimbulkan sikap negatif, seperti meningkatnya absensi, menurunnya tingkat kedisiplinan berkaitan dengan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan pada akhirnya tidak membentuk perilaku OCB. Berdasarkan penjelasan dari Soegandhi *et al.* (2013) tersebut salah satu data yang dapat memawakili karakteristik OCB dalam sebuah organisasi atau perusahaan ialah absensi karyawan dan data keterlambatan. Meningkatnya absensi dan jumlah karyawan terlambat setiap bulannya, serta masih ada beberapa karyawan yang melanggar peraturan yang di terapkan perusahaan menjadi indikasi bahwa karyawan Perum DAMRI tidak memperoleh kepuasan kerja sehingga hasilnya tidak membentuk perilaku OCB dalam diri karyawan tersebut. Senada dengan penelitian yang di lakukan oleh Prasetio dan Hayuningrat (2017) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi lebih produktif, lebih mungkin terlibat OCB, lebih meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, cenderung tidak terlibat dengan kegiatan perusahaan, dan sering melakukan tindakan yang menyimpang di tempat kerja.

Berikut adalah tabel laporan mengenai data kehadiran dan jumlah karyawan yang terlambat Perum DAMRI Kantor Pusat :

Tabel I.1

## Data Absensi Karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat Tahun 2017

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Absensi (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase Absensi (%)
A	B	C	$D = B \times C$	E	$F = D - E$	$G = \frac{E}{D} \times 100\%$
Januari	122	22	2684	95	2589	3,53
Februari	120	19	2280	79	2201	3,46
Maret	121	22	2662	83	2579	3,11
April	121	17	2057	103	1954	5
Mei	124	20	2480	83	2397	3,34
Juni	121	15	1815	0	1815	0
Juli	121	21	2541	94	2447	3,69
Agustus	119	22	2618	187	2431	7,14
September	116	19	2204	105	2099	4,76
Oktober	116	22	2552	88	2464	3,44
November	116	22	2552	159	2393	6,23
Desember	117	18	2106	141	1965	6,69
<b>Jumlah</b>	1434	239	28551	1217	27334	50,4
<b>Rata-rata</b>						<b>4,2</b>

Sumber : HRD DIVISI Perum DAMRI Kantor Pusat (2018)

Flippo (2001:281) menyatakan bahwa apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Berdasarkan data absensi karyawan Perum DAMRI tabel I.1 jumlah karyawan yang absen cenderung berfluktuasi dengan rata-rata tingkat absensi sebesar 4,2 persen. Tingkat absensi yang tergolong tinggi merupakan indikator rendahnya kepuasan kerja, dan akhirnya tidak membentuk perilaku OCB. Dengan demikian, dapat diindikasikan bahwa adanya masalah dalam kepuasan kerja pada karyawan Perum DAMRI sehingga berdampak pada rendahnya perilaku OCB karyawan tersebut.

**Tabel I.2**  
**Data Jumlah Keterlambatan dan Cepat Pulang**  
**Karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat Tahun 2017**

Bulan	Jumlah	Presentase
Januari	39	32%
Februari	47	39%
Maret	52	43%
April	32	26%
Mei	44	35%
Juni	45	37%
Juli	46	38%
Agustus	30	25%
September	32	27%
Oktober	30	26%
November	24	21%
Desember	27	23%

Sumber : HRD Divisi Perum DAMRI Kantor Pusat (2018)

Perum DAMRI membuat kebijakan atau peraturan yaitu maksimal 3x melakukan pelanggaran terlambat masuk dan pulang cepat, dan jika lebih dari peraturan yang ada akan di berikan SP atau Surat Peringatan. Berdasarkan data jumlah keterlambatan dan cepat pulang karyawan di atas, terlihat bahwa jumlah keterlambatan karyawan dan cepat pulang tabel I.2 cenderung berfluktuasi. Jumlah karyawan yang datang terlambat dan cepat pulang paling banyak terjadi pada bulan Maret yaitu sebanyak 52 karyawan atau 43% dari total karyawan yang datang tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketidakpatuhan karyawan Perum DAMRI terhadap peraturan atau kebijakan yang ada masih tergolong rendah tidak membentuk perilaku OCB.

Selain melakukan observasi dan mendapatkan data-data dari perusahaan, untuk memperkuat data-data tersebut peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa karyawan Perum DAMRI. Dari hasil wawancara diperoleh beberapa informasi bahwa keinginan karyawan untuk membantu pekerjaan karyawan lain masih tergolong rendah, dengan alasan beban kerja masing-masing sudah berat, kemudian keinginannya untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan juga masih tergolong rendah. Indikasi rendahnya kepuasan kerja karena karyawan masih sering mengeluh terkait sistem penggajian karena dirasa masih kurang dan tidak sesuai dengan beban kerja, kondisi lingkungan kerja yang masih kurang dan membuat tidak nyaman, sehingga menurunnya kepuasan, masih ada beberapa karyawan yang istirahat dan pulang sebelum menyelesaikan pekerjaannya, tidak banyak karyawan yang lembur kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, karena lebih memilih untuk pulang cepat.

Untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara serta data-data yang di peroleh, peneliti melakukan pra riset dengan cara menyebar kuesioner yang berhubungan dengan entitas atau variabel apa yang paling berpengaruh terhadap OCB, kepada 30 responden yaitu karyawan Perum DAMRI. Hasil pra riset yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel I.3

## Hasil Pra Riset Karyawan Perum DAMRI KANTOR PUSAT

No	Variabel	Presentase karyawan yang memilih
1.	Lingkungan Kerja	23%
2.	Motivasi	13%
3.	Kepuasan Kerja	30%
4.	Kinerja	10%
5.	Komitmen Organisasi	17%
6.	Stres Kerja	7%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data di olah oleh peneliti (2018)

Berdasarkan hasil pra riset di atas tabel I.3 peneliti menemukan bahwasannya variabel yang di duga paling mempengaruhi perilaku OCB karyawan Perum DAMRI adalah Kepuasan Kerja yang di tunjukan dari hasil presentase karyawan yang memilih sebanyak 30%, kemudian variabel yang di duga paling mempengaruhi perilaku OCB selanjutnya adalah Lingkungan Kerja dengan hasil presentase karyawan memilih sebanyak 23%. Dengan demikian faktor yang paling mempengaruhi perilaku OCB karyawan Perum DAMRI adalah Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja, hal ini di buktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soegandhi *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Subawa dan Suwandana (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati *et al.* (2016) menyebutkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati dan Armanu Thoyib Surachman (2018) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dipertegas juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhardi dan Syaifullah bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi di Perum DAMRI Kantor Pusat serta adanya bukti empiris yang mendukung, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, peneliti memfokuskan perumusan masalah dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran atau deskripsi Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran atau deskripsi dari kepuasan kerja, lingkungan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Perum DAMRI Kantor Pusat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Memberikan pengetahuan, wawasan, serta pengalaman yang sangat bermanfaat sekali untuk nanti ketika peneliti akan memasuki dunia kerja yang sebenarnya bahwa pentingnya berperilaku OCB atau totalitas dalam bekerja.

2. Bagi Perum DAMRI Kantor Pusat

Diharapkan bisa menjadi informasi dan acuan serta menjadi pertimbangan bahwa pentingnya memperhatikan kebutuhan karyawan agar

bersama-sama menciptakan perilaku OCB dan membangun kemajuan perusahaan menjadi lebih baik lagi.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Konsentrasi SDM

Berharap penelitian ini bisa di gunakan sebagai referensi pengetahuan dan bisa dikembangkan lebih baik lagi.