

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Fenomena perkembangan dunia bisnis yang sangat pesat serta persiapan menuju ekonomi global atau kesepakatan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) mendorong para pelakunya untuk semakin kompetitif (Kemlu, 2019). Upaya untuk dapat memenangkan kompetisi dalam dunia usaha bukan hanya meningkatkan keuangan dan teknologi pada suatu perusahaan, namun diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan dalam menjalankan kegiatannya agar perusahaan dapat mencapai target-target yang telah ditentukan.

Perusahaan perlu membenahi diri untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut dan melakukan perubahan guna menuju pengelolaan perusahaan yang lebih efektif dan mampu bersaing pada perkembangan dunia bisnis. Perubahan ekonomi, sosial, politik dan teknologi dapat membawa pengaruh kuat pada organisasi atau perusahaan. Perusahaan harus mampu mempertahankan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik kinerja individu ataupun kelompok.

Situasi yang semakin kompetitif ini juga mengakibatkan timbulnya persaingan yang semakin ketat pada perusahaan. Sehingga menuntut perusahaan memiliki SDM yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja, kesuksesan dan keefektifan suatu organisasi. Perusahaan maupun instansi pemerintah dalam menjalankan aktivitas membutuhkan berbagai jenis sumber daya, seperti modal, bahan baku material, mesin dan sumber daya manusia. Dari berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor yang paling dan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia agar mampu menciptakan keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan dari berbagai pihak. Tanpa adanya tenaga kerja karyawan maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai (Liputan6, 2019). Hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi adalah bagaimana dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang dibutuhkan oleh organisasi, bagaimana cara mengembangkan usahanya dan memelihara tenaga kerja, serta menggunakan dan mengevaluasi hasil kerjanya.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting didalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat. Proses manajemen sumber daya manusia yang baik dapat memunculkan karyawan yang berkualitas dalam menjalankan banyak kegiatan yang berhubungan dengan eksistensi suatu perusahaan. Perusahaan dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan dengan memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang tidak stabil. Kinerja yang baik akan menjadikan karyawan berperilaku sesuai dengan harapan perusahaan. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku *intra role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan. Berbagai upaya dilakukan perusahaan agar menciptakan lingkungan perusahaan yang karyawannya dapat menerima dan mematuhi peraturan serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan agar kinerja karyawan dapat memberikan hasil yang optimal. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dimana dengan tata

tertib, semangat kerja dan moril kerja yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.

Setiap perkembangan perusahaan bertujuan agar perusahaan dapat terus berkembang maju, maka proses untuk perusahaan berkembang tidak lepas dari berbagai masalah yang selanjutnya akan menghambat pekerjaan. Kesuksesan dari usaha apapun dalam meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan harus melibatkan karyawan. Maka kinerja perusahaan tergantung kinerja karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam organisasi yang dituntut untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

Peningkatan kinerja karyawan juga perlu dilakukan oleh salah satu perusahaan asuransi umum BUMN terkemuka di Indonesia yaitu PT Jasaraharja Putera di Jakarta Selatan. Asuransi umum adalah asuransi yang memberikan perlindungan terhadap kerugian ekonomi yang terjadi karena kerusakan atau kehilangan asset. PT Jasaraharja Putera memiliki visi menjadi perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia dan misi menyediakan produk tepat guna dengan pelayanan prima. Seiring dengan visi dan misi PT Jasaraharja Putera maka diperlukan peningkatan kinerja karyawan untuk dapat mencapai visi tersebut.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, karyawan wajib melaksanakan tugas dan tanggungjawab perusahaan. Setiap individu karyawan PT Jasaraharja Putera mengadopsi nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan tersebut yakni: jujur, disiplin, tanggap, cermat dan santun. PT Jasaraharja Putera merupakan perusahaan asuransi umum yang memiliki tujuan tergantung pada peralatan yang baik, sarana yang lengkap dan sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Keterlibatan kerja dari seluruh karyawan sangat penting dalam pencapaian visi dan misi PT Jasaraharja Putera. Keberhasilan PT Jasaraharja Putera sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Pentingnya kinerja karyawan ini dirasakan oleh PT Jasaraharja Putera. Hal ini

dikarenakan PT Jasaraharja Putera mengalami penurunan kinerja karyawan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan yang menurun. Hal ini dijelaskan pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT Jasaraharja Putera, Jakarta Selatan**

Nilai Presentasi	Keterangan	Oktober 2019		November 2019		Desember 2019	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
50-55	Buruk Sekali	-	-	-	-	-	-
60-65	Buruk	-	-	-	-	-	-
65-70	Kurang	4	3,1%	5	3,9%	9	6,9%
70-75	Cukup	67	51,9%	69	53,4%	71	55,1%
75-80	Baik	35	27,1%	36	27,9%	35	27,1%
80-85	Sangat Baik	23	17,8%	19	14,7%	14	10,9%
Jumlah		129	100%	129	100%	129	100%

**Sumber: SDM PT Jasaraharja Putera (2019)**

Dari tabel di atas terlihat terjadi penurunan kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala seksi pengembangan divisi SDM menyatakan bahwa PT Jasaraharja Putera merupakan perusahaan asuransi yang berkaitan dengan orang banyak, maka dalam hal ini faktor yang menyebabkan kinerja karyawan menurun seperti, rendahnya *organizational citizenship behavior (OCB)*, rendahnya komitmen organisasi, rendahnya kompetensi, rendahnya kepemimpinan serta rendahnya disiplin kerja

Faktor pertama yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Rendahnya *OCB* seperti ditemukan karyawan-karyawan yang kerap berkeluh kesah, kurang memiliki semangat dan kurang peduli terhadap lingkungan kerja. Tentu karyawan demikian tidak dapat mendukung kinerja perusahaan. Maka perilaku *OCB* akan mengendalikan perilaku karyawan

dalam menyelesaikan masalah diatas, karyawan diharapkan mampu memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Perilaku *OCB* membuat karyawan terlibat dalam mencapai visi dan misi PT Jasaraharja Putera serta berkontribusi lebih dalam menyelesaikan tugas dalam perusahaan. Perilaku *OCB* dapat meningkatkan kinerja karyawan yang mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di organisasi seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal.

Kinerja yang tinggi berasal dari *OCB* dikarenakan memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga mampu menjalankan kewajiban yang baik sesuai dengan peran dan jabatan diperusahaan. Perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan terciptanya hal tersebut. Diharapkan dengan adanya perilaku *OCB* pada PT Jasaraharja Putera, karyawan akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Dasar sikap yang mengidentifikasi karyawan terlibat dalam *OCB* adalah untuk membalas jasa organisasi. Perilaku *OCB* muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Perilaku ini biasanya diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian kepada orang lain.

Faktor kedua yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera adalah kompetensi. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT Jasaraharja Putera yang rendah akan menyulitkan karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara baik. Kompetensi pada individu karyawan perlu ditingkatkan baik dalam pengembangan kerja, kecakapan kerja, kecepatan dalam pelayanan dan keuletan bekerja.

Faktor ketiga yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang rendah akan menghambat upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk meyakinkan karyawan agar tetap bekerja sama dengan perusahaan

dalam melaksanakan tugas secara optimal. Komitmen diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan tetap bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan harapan dari perusahaan.

Faktor keempat yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera adalah kepemimpinan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dapat melalui seorang pemimpin yang memberikan contoh yang baik kepada para karyawan dan memperhatikan karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para karyawan, bawahan, atau yang dipimpinnya.

Faktor terakhir yang menyebabkan turunnya kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera adalah disiplin kerja. Saat ini, sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kemerossotan kinerja bisa disebabkan oleh tenaga kerja yang kurang disiplin dalam melaksanakan semua pekerjaannya.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin kerja karyawan yang tinggi, akan mampu mencapai efektivitas kerja yang maksimal, baik itu disiplin waktu, tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penerapan disiplin kerja merupakan cara agar karyawan bekerja dengan menjalankan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala seksi pengembangan divisi SDM memang benar terdapat beberapa karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku. Kebanyakan karyawan tidak mematuhi aturan seperti tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, memulai pekerjaan dan beristirahat tidak sesuai dengan jam yang telah ditentukan, tiba di kantor tidak sesuai dengan jam masuk kerja yang telah ditentukan dan tingkat absensi (ketidakhadiran) karyawan yang semakin tinggi tiap bulannya. Hal ini dijelaskan pada tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Absensi Karyawan PT Jasaraharja Putera di Jakarta Selatan**

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Hadir	Persentase Kehadiran
Okt-2019	129	23	2967	2788	94%
Nov-2019	129	21	2709	2492	92%
Des-2019	129	20	2580	2296	89%

**Sumber: SDM PT Jasaraharja Putera (2019)**

Dari tabel di atas jelas terlihat bahwa persentase kehadiran PT Jasaraharja Putera mengalami penurunan yang cukup signifikan, hal ini mencerminkan bahwa disiplin kerja masih kurang diperhatikan oleh karyawan PT Jasaraharja Putera.

Disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai apabila tidak ada disiplin kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting. Sebab semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin tinggi prestasi yang dapat dicapai. Tanpa adanya sikap disiplin dalam menjalankan tugas, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas merupakan integritas yang harus dimiliki karyawan yang tertera pada peraturan BUMN PER-04/MBU/2012.

Berdasarkan hal-hal di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah rendahnya *organizational citizenship behavior (OCB)*, komitmen organisasi, kompetensi, kepemimpinan dan disiplin kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera?
3. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasaraharja Putera
3. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasaraharja Putera

## **D. Kebaruan Penelitian**

Sudah banyak penelitian yang mengkaji tentang kinerja karyawan, namun masing-masing penelitian memiliki perbedaan atau kebaruan dari penelitian yang di buatnya. Berikut beberapa perbedaan atau kebaruan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti saat ini:



**Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Peneliti</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metode &amp; Teknik Analisis Data</b>	<b>Responden</b>
(Aini, 2016)	Pengaruh motivasi, komitmen organisasi, <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Surabaya	Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi, <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Surabaya	Pendekatan yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Seluruh variabel diukur menggunakan skala likert dan alat analisa adalah regresi linier berganda dengan bantuan SPSS.	Karyawan di PT Infomedia Nusantara Surabaya sebanyak 42 sampel responden
(Sari, 2015)	Pengaruh <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta	Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta	Penelitian ini menggunakan metode pengambilan data kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan SPSS	Karyawan di PT Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta yang berjumlah 50 sampel responden.

**Sumber: Data diolah oleh peneliti**

Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada teknik sampel yang digunakan, teori, variabel penelitiannya, indikator variabel dan analisis data yang digunakan. Penelitian ini bertempat di Jakarta Selatan dengan karyawan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang asuransi umum, yaitu PT Jasaraharja Putera. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun peneliti hanya mengambil dua faktor yang dijadikan sebagai variabel untuk diteliti, yaitu variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dan disiplin kerja. Teori yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari buku dan jurnal nasional maupun internasional. Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif dengan metode survei serta menggunakan analisis regresi berganda pada aplikasi *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 25.