

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada jaman era globalisasi seperti sekarang ini yang ditandai dengan terjadinya perubahan pesat secara keseluruhan, membuat suatu organisasi harus mampu memberikan respon lebih dalam menyikapinya. Salah satu bentuk respon tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia biasa disebut "*Human Resources*" atau biasa disingkat SDM (Sutrisno : 2014:7).

SDM yang berkualitas sangatlah dibutuhkan, mengingat persaingan antar organisasi yang semakin ketat. Persaingan tersebut dapat terjadi di berbagai macam organisasi, baik yang berasal dari organisasi atau instansi yang bersifat swasta, maupun organisasi atau instansi pemerintahan. Dengan kondisi seperti ini, maka suatu organisasi atau instansi harus mempunyai langkah strategis untuk menghadapinya agar mampu meningkatkan dan mengembangkan daya saing.

Ulrich dalam Novliadi (2016 : 16), menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan ternyata terdapat pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator sekaligus agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses serta budaya secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang berada dalam organisasi pasti memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi.

Menurut Robbins (2016 : 32) Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut berarti kemampuan sebagai "*Agent of change*" tentunya juga akan berbeda-beda pula. Meskipun demikian, usaha perubahan organisasi yang

membutuhkan partisipasi dari semua karyawan akan tercapai bila ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan sisi kemampuan yang dimilikinya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan yang kuat, pasti tidak akan menghasilkan suatu peningkatan perubahan yang bersifat drastis.

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai sumber daya sebagai penggerak aktivitasnya, baik berupa sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia. Kedua sumber daya tersebut saling menunjang namun sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena manusia merupakan sumber daya yang aktif, hidup, dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan (Salehudin, 2016:15).

Menurut Robbins (2016 : 24) *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. OCB merupakan suatu perilaku. Oleh karena itu, sebenarnya OCB didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal. OCB memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari citizen

itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi.

Perilaku OCB tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Menurut Zurasaka (2013: 65), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra.

Setelah melakukan pengamatan langsung dengan berkoordinasi dengan kepala bagian produksi PT Sari Warna Asli *Textile Industry*, peneliti mendapatkan data OCB karyawan pada bulan Desember 2019. Data tersebut pada umumnya menunjukkan OCB yang kurang memenuhi standar. Menurut pendapat Bapak Parkisno selaku kepala bagian produksi menyebutkan bahwa OCB karyawan kurang baik dikarenakan adanya beberapa kegiatan serikat buruh yang menuntut

kenaikan upah minimum, sehingga kualitas kerja karyawan terganggu. Rincian OCB dideskripsikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Data Pencapaian OCB Karyawan Bagian Produksi Tahun 2019

No.	Dimensi OCB	Pernyataan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	<i>Altruism</i>	Saya pernah menolong pekerjaan teman dengan ikhlas	78%	Sedang
		Saya siap memberi bantuan kepada orang disekitar lingkungan kerja saya	72%	Sedang
2	<i>Conscientiousness</i>	Saya melakukan pekerjaan jauh lebih baik dari yang diminta	70%	Sedang
		Saya bekerja sesuai prosedur / petunjuk	89%	Baik
3	<i>Courtesy</i>	Saya berusaha untuk menghargai orang lain	83%	Baik
		Saya berusaha untuk tidak mencari masalah dengan orang lain	71%	Sedang
4	<i>Sportsmanship</i>	Saya bisa menyesuaikan diri dengan aturan / rekan tempat saya bekerja	73%	Sedang
		Saya berusaha meredam permasalahan yang bukan tanggung jawab saya	80%	Baik
5	<i>Civic Virtue</i>	Saya semangat dan antusias dalam bekerja	85%	Baik
		Saya peduli terhadap tempat saya bekerja	64%	Kurang
		Saya menginginkan kemajuan perusahaan tempat saya bekerja	87%	Baik

Sumber : PT Sari Warna Asli *Textile Industry*, 2019.

Tabel di atas menunjukkan data OCB karyawan bagian produksi PT Sari Warna Asli *Textile Industry* pada tahun 2019 yang mengindikasikan terdapat beberapa dimensi OCB yang dikategorikan kurang memenuhi standar. Kategori kurang terdapat pada item pernyataan memberi bantuan kepada orang lain,

berusaha untuk mencari masalah dengan orang lain, menyesuaikan diri dengan aturan, dan item kepedulian terhadap tempat kerja.

Dari beberapa dimensi mengenai pencapaian OCB yang dilaksanakan pada tahun 2019 di PT Sari Warna Asli *Textile Industry* menjelaskan bahwa pencapaian dimensi yang telah baik berada pada aspek bekerja sesuai prosedur / petunjuk, berusaha untuk menghargai orang lain, berusaha meredam permasalahan yang bukan tanggung jawab, semangat dan antusias dalam bekerja,

Semua karyawan menginginkan kemajuan perusahaan tempat mereka bekerja. Untuk hasil sedang pada aspek menolong pekerjaan teman dengan ikhlas, siap memberi bantuan kepada orang disekitar lingkungan kerja, melakukan pekerjaan jauh lebih baik dari yang diminta, dan berusaha untuk tidak mencari masalah dengan orang lain. Untuk hasil yang kurang berada pada aspek bisa menyesuaikan diri dengan aturan / rekan tempat saya bekerja dan peduli terhadap tempat saya bekerja. Sebagai manajemen perusahaan tentu menginginkan perilaku OCB karyawan dengan hasil baik semua.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi OCB dalam diri seorang pegawai dalam bekerja. Menurut Wirawan (2014:26), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain: disposisi individu, motif seseorang, kepuasan kerja, budaya organisasi, sikap anggota, komitmen organisasi, dan komunikasi interpersonal. Berdasarkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB tersebut, perilaku OCB karyawan PT Sari Warna Asli *Textile Industry* berbeda antara satu dengan lainnya.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi. Karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi (Zurasaka, 2013). Berikut ini banyaknya karyawan yang sering keluar pada saat jam kerja dengan berbagai alasan yang disampaikan kepada pihak HRD, antara lain sebagai berikut :

Tabel 1.2

Data Jumlah Karyawan Bagian Produksi yang Meninggalkan Tempat pada saat Jam Kerja

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Pergi	
		Jumlah	Persentase
Januari	162	31	19,13 %
Februari	162	42	25,92 %
Maret	162	26	16,05 %
April	162	33	20,37 %
Mei	162	37	22,36 %
Juni	162	28	15,78 %
Juli	162	32	19,73 %
Agustus	162	41	29,60 %
September	162	35	21,71 %
Oktober	162	26	17,76 %
November	162	29	18,42 %
Desember	162	32	23,02 %

Sumber : PT Sari Warna Asli *Textile Industry*,2019.

Tingkat karyawan bagian produksi yang sering meninggalkan tempat pada pada saat jam kerja di PT Sari Warna Asli *Textile Industry* menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat karyawan yang sering keluar pada saat jam kerja tertinggi yaitu sebesar 29,60 % terjadi pada bulan Agustus 2019 dan tingkat karyawan yang sering keluar terendah terjadi pada bulan Juni 2019 yaitu sebesar 15,78%. Sedangkan tingkat karyawan yang sering keluar pada saat jam kerja yang ditolerir oleh perusahaan terkait adalah < 10% per bulan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan PT Sari Warna Asli *Textile Industry* masih rendah karena apabila semangat kerja karyawan sudah baik atau tinggi maka seharusnya karyawan memiliki kesadaran dari dalam diri mereka sendiri bahwa seharusnya mereka fokus pada pekerjaannya dan tidak keluar pada saat jam kerja.

Riset gap dari penelitian ini mempunyai hasil penelitian yang saling bertolak belakang. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan penelitian oleh Yuniawan (2017: 28) yang menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi dan dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Sedangkan dukungan organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Alma (2018: 43) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian dengan hasil yang serupa juga dilakukan oleh Yanuar (2019 : 12) yang menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, lalu komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat pengaruh komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Wijaya (2016: 127) yang menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap OCB.

Penelitian dari Triyanthi (2016 : 13) menunjukkan hasil bahwa komunikasi organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Lalu Auwdinata (2018 : 47) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behaviour*, serta kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap terhadap komitmen organisasional. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian dari Supartha (2016: 71) yang menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap OCB.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis akan mengadakan penelitian dengan judul “PENGARUH KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT SARI WARNA ASLI *TEXTILE INDUSTRY*”.

1.2. Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut ini.

- 1.2.1. Penelitian mengambil obyek PT Sari Warna Asli *Textile Industry*.
- 1.2.2. Variabel endogen pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) sedangkan variabel eksogen pada penelitian ini dibatasi pada variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal. Serta komitmen organisasional sebagai variabel intervening
- 1.2.3. Karyawan yang diteliti adalah karyawan bagian produksi PT Sari Warna Asli *Textile Industry* berjumlah 162 orang.
- 1.2.4. Data pegawai yang digunakan untuk penelitian merupakan data tenaga kerja terbaru yaitu tahun 2019.
- 1.2.5. Penelitian dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan setelah penyusunan proposal disetujui oleh dosen pembimbing, sekitar bulan Juni sampai Agustus 2020.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening, serta untuk mengetahui variabel eksogen dimana yang paling berpengaruh. Penelitian ini dilakukan di PT Sari Warna Asli *Textile Industry*.

1.3. Rumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi antara lain rendahnya perilaku OCB karyawan PT. Sari Warna Asli *Textile Industry* pada tahun 2019 yang mengindikasikan terdapat beberapa dimensi OCB yang dikategorikan kurang memenuhi standar. Selain itu, tingkat karyawan yang sering meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja di PT. Sari Warna Asli *Textile Industry* menunjukkan angka yang tinggi, tingkat karyawan yang sering keluar pada saat jam kerja tertinggi pada bulan Agustus 2019. Sedangkan tingkat karyawan yang sering keluar pada saat jam kerja yang ditolerir oleh perusahaan terkait adalah $< 10\%$ per bulan. Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas, maka pertanyaan penelitian yaitu:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap OCB karyawan?
- 1.3.3. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB karyawan?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.6. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB karyawan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1.4.1. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan.
- 1.4.2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap OCB karyawan.
- 1.4.3. Untuk menguji pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB karyawan.
- 1.4.4. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
- 1.4.5. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
- 1.4.6. Untuk menguji pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasional.
- 1.4.7. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya wawasan pengetahuan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

5.2. Kegunaan Praktis

a) Bagi Objek Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi PT. Sari Warna Asli *Textile Industry* serta sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk menambah efektivitas kerja karyawan.

b) Bagi Peneliti

Dalam penelitian ini, dapat menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori - teori tentang pengaruh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

c) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan informasi tambahan maupun pembandingan bagi peneliti lain yang penelitiannya sejenis dengan penelitian ini.

