

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas yang ada di organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi (Hasibuan, 2018:63). Davoudi et al. (2016:1) menyebutkan bahwa dalam setiap perusahaan sumber daya manusia merupakan sumber daya paling vital yang dimiliki oleh perusahaan. Keseluruhan kegiatan perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang ada, sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia menjadi penentu berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang tinggi seperti tingkat penjualan, produktivitas dan keuntungan yang tinggi. Dimana hasil kerja organisasi yang baik dapat ditunjukkan melalui kontribusi secara aktif karyawan pada organisasi. Rejeki & Wulansari (2016:320) mengatakan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan. Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri karyawan untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB digambarkan sebagai perilaku individu (karyawan) secara sadar dan sukarela untuk bekerja serta memberikan kontribusi pada organisasi melebihi tanggung jawab secara formal (Organ et al., 2016:58).

OCB dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi (Noruzy et al., 2017:54). Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki OCB cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi hasil kerja yang lebih baik. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, melainkan juga mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif (Soegandhi et al., 2018:4). Keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat dimanfaatkan dengan maksimal oleh perusahaan dengan cara perusahaan tersebut melaksanakan pengembangan karir.

Perusahaan bisa memilih karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menempati jabatan yang lebih menjamin karir karyawan tersebut. Hal ini dilakukan guna menyempurnakan sistem dan pola kerja yang sudah dijalankan sebelumnya sehingga pekerjaan bisa berjalan lebih efisien. Pengembangan karir juga bisa menjadi cara yang mendorong karyawan untuk bisa lebih semangat lagi dalam melakukan pekerjaannya. Durbin et al. (2016:63) menuturkan Pengembangan karir merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menyokong dan memotivasi para karyawan supaya bisa tetap maju dan mengembangkan karir mereka di perusahaan. Dessler (2018:41) menemukan bahwa kurangnya bantuan dari manajer dan pemimpin mengakibatkan para karyawan memilih berhenti bekerja dari perusahaan tersebut. Hal ini terjadi karena mayoritas alasannya adalah tidak adanya kegiatan pengembangan karir yang dilaksanakan dalam perusahaan. Rivai & Sagala (2019:41) dalam bukunya menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kepiawaian dalam upaya meraih karir yang akan dicapai.

Karir adalah kemajuan yang dimiliki oleh individu dalam suatu lapangan pekerjaan. Oleh karena itu, menurut beberapa pendapat disimpulkan pengembangan karir ialah suatu cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kepiawaian karyawan. Pengembangan karir dilakukan dengan tujuan agar karyawan memiliki kompetensi yang unggul dan dapat memberikan hasil pekerjaan yang bagus di dalam perusahaan sehingga perusahaan tidak tertinggal dengan perusahaan lain. Kaengke et al. (2018:341) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir pada dasarnya sangatlah diperlukan untuk perusahaan swasta ataupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan mendatang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada SDM karena SDM harus lakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan setiap tahunnya. Berarti dengan kata lain pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan swasta ataupun pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan ataupun pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir. Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Kudus Karya Prima menggunakan strategi pengelolaan SDM di perusahaan yang mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja seseorang adalah pola karir. Sistem pengembangan pola karir yang tepat mampu memberikan arah

bagi karyawan untuk pengembangan dirinya. Sistem pengembangan pola karir yang tepat mampu mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Fenomena permasalahan pengembangan karir adanya penurunan jabatan, mereka tidak bisa melanjutkan ke jenjang karir berikutnya, dikarenakan karyawan tersebut belum memenuhi keterampilan yang dibutuhkan untuk posisinya saat ini, karyawan menunjukkan kinerja yang belum maksimal, dan adanya perubahan teknologi, teknik dan metode dimana karyawan lama tidak dapat melakukan adaptasi dengan sistem yang baru dalam perusahaan.

Faktor lainnya yang dapat menumbuhkan OCB adalah kepemimpinan transformasional Kaihatu et al. (2017:54). Robbins & Judge (2019:35) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai peran pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam terhadap para pengikutnya. Bass (2019:18) menyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa karakteristik yang dapat menimbulkan OCB seperti *Idealize influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*. Mintzberg (2016:41) mengatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam organisasi mampu menunjukkan kewibawaan dan menimbulkan rasa hormat bagi karyawan, sehingga membuat para karyawan merasa terinspirasi untuk mengikuti dan menunjukkan OCB. Selain itu masih terdapat perilaku yang dilakukan karyawan diantaranya ditampilkan dalam tabel 1.1:

Tabel 1.1
Perilaku Yang Dilakukan Karyawan

No	Keterangan
1	Tidak semua karyawan bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih
2	Rekan kerja tidak membantu pekerjaan saat karyawan tidak masuk kerja
3	Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan diluar
4	Tidak bersedia menggantikan rekan kerja saat jam istirahat

Sumber: Data bagian personalia PT. Kudus Karya Prima, 2021.

Cartwright (2019:25) menjelaskan bahwa budaya juga memiliki kekuatan untuk menentukan gaya kepemimpinan seorang individu, membentuk kepribadian, tingkah laku dan sikap OCB. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhorn, 201:657).

Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019:65) adalah nilai bersama yang diyakini anggota organisasi, didalamnya terdapat inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Oostewald & Alder (2020:41) menambahkan bahwa budaya organisasi menyangkut nilai, filsafat, norma perilaku, politik, dan iklim kerja. Unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi akan berfungsi sebagai pedoman, pengontrol dan mengarahkan perilaku, menekankan

anggota organisasi untuk patuh. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku nilai-nilai budaya organisasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan.

Buhler (2017:41) menyatakan budaya organisasi yang kuat harus memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat harus mendukung kinerja yang tinggi. Budaya yang kuat juga mengembangkan komitmen para anggota organisasi ketika mereka menerima nilai-nilai tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Berikut ini adalah data tentang tingkat kurang optimalnya budaya organisasi diindikasikan dari keterlambatan karyawan.

Tabel 1.2
Tingkat keterlambatan Karyawan PT. Kudus Karya Prima

Bulan	Jumlah Karyawan terlambat
Juli	9
Agustus	8
September	7
Oktober	4
November	9
Desember	7

Sumber: PT. Kudus Karya Prima, 2021

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa tingkat kerja sering terlambat datang di PT. Kudus Karya Prima dari bulan Juli hingga Desember masih terjadi. Ketidakhadiran atau keterlambatan karyawan di dalam bekerja dapat menghambat pengembangan karir karyawan tersebut. Hal ini dapat dijelaskan, bahwa jika karyawan tidak hadir atau terlambat dalam bekerja maka tugas yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai atau tidak selesai sesuai waktu yang diharapkan, sehingga akan menimbulkan ketidakefektifan dan waktu seseorang dalam bekerja.

Pendapat lain dikemukakan Schein (2017:45) bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Kuat atau lemahnya budaya yang berkembang sangatlah tergantung dari komitmen pemimpin untuk menciptakan budaya organisasi. Perilaku karyawan yang didasarkan pada nilai-nilai yang tertuang dalam budaya organisasi serta sikap untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Beberapa permasalahan (fenomena lapangan) penelitian ini dengan adanya budaya organisasi, kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi menjadi lebih mudah, terarah dan lebih fokus kesasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya perilaku individu secara luas menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Fenomena indikasi turunnya komitmen organisasi terlihat dari adanya absensi karyawan. Turunnya komitmen terlihat adanya kemangkiran karyawan dimana karyawan tidak masuk kerja tanpa memberikan alasan, hal ini merupakan fenomena indikasi dari kurangnya komitmen organisasi pegawai terhadap organisasi. Tabel absensi karyawan PT. Kudus Karya Prima sebagai berikut ini.

Tabel 1.3**Absensi PT. Kudus Karya Prima**

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Ijin	Sakit	Cuti	Mangkir
1	Januari	170	2 (1,2%)	3 (1,8%)	1 (0,6%)	3 (1,8%)
2	Februari	170	4 (2,4%)	5 (2,9%)	2 (1,2%)	3 (1,8%)
3	Maret	170	3 (1,8%)	3 (1,8%)	2 (1,2%)	2 (1,2%)
4	April	170	6 (3,5%)	5 (2,9%)	3 (1,8%)	4 (2,4%)

Sumber : PT. Kudus Karya Prima, 2021.

Berdasarkan tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa masih adanya karyawan yang mangkir (tidak masuk kerja tanpa alasan) hingga April 2021 tercatat 4 orang (2,4%) dari total keseluruhan 170 karyawan. Berikut ini juga dijabarkan dalam bentuk tabel 1.4 kesalahan kerja yang biasa dilakukan oleh karyawan PT. Kudus Karya Prima.

Tabel 1.4**Kesalahan Kerja Karyawan PT. Kudus Karya Prima**

No	Bagian	Keterangan Kesalahan Kerja
1	Kantor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terlambat Mengumpulkan Laporan 2. Kesalahan Menghitung Stok Barang 3. Keluar Kantor Melebihi Jam Istirahat
2	Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesalahan Pewarnaan 2. Kesalahan Finishing

Sumber : PT. Kudus Karya Prima, 2021.

Berdasarkan tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa budaya kerja disiplin dan cermat dalam bekerja masih belum optimal. Hal tersebut terlihat bahwa masih ada karyawan bagian kantor yang tidak mengumpulkan laporan sesuai dengan *deadline*, masih keluar padahal jam istirahat sudah berakhir. Pada bagian produksi masih ada karyawan yang tidak memperhatikan panduan produksi produk sehingga membuat kesalahan dalam pewarnaan dan finishing produk.

Pattipawae (2017:31) menuturkan budaya organisasi yang dijalankan dalam perusahaan memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Budaya perusahaan dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dengan organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku karyawannya. Fenomena lapangan masih banyak dijumpai di organisasi, budaya organisasi yang mengundang rendahnya kinerja. Misalnya: budaya kerja santai, kerja seadanya, menunda-nunda pekerjaan, lebih senang mencontoh dari pada mencipta, bekerja hanya karena ingin mendapatkan penghasilan, bekerja karena takut pada pimpinan, bekerja hanya karena takut tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya, bekerja tanpa target yang jelas sehingga banyak waktu yang terbuang, menghindari dari kesulitan, bekerja untuk kesenangan diri.

Research gap dalam penelitian ini adalah Subawa & Suwandana (2017:11) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berbanding terbalik dengan Vipraprastha et al. (2018:14) dalam penelitiannya yang menyatakan kepemimpinan

transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Prabowo & Setiawan (2019:11) menyatakan komitmen organisasional (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berbeda dengan Aisyah & Wartini (2016:241) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap *Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti tertarik meneliti dengan judul penelitian **Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT. Kudus Karya Prima)**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah:

- 1.2.1. Karyawan yang diteliti adalah karyawan karyawan tetap pada divisi umum, pemasaran, personalia pada PT. Kudus Karya Prima.
- 1.2.2. Variabel eksogen penelitian ini terdiri dari pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi.
- 1.2.3. Variabel endogen penelitian ini terdiri dari *organizational citizenship behavior*.
- 1.2.4. Variabel mediasi penelitian ini adalah komitmen organisasi.
- 1.2.5. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Oktober sampai dengan Desember 2021.

1.3. Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan mengenai pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima adalah sebagai berikut:

1. Kurang optimalnya kinerja karyawan diindikasikan karena budaya kerja santai, kerja seadanya, menunda-nunda pekerjaan, lebih senang mencontoh dari pada mencipta, bekerja hanya karena ingin mendapatkan penghasilan, bekerja karena takut pada pimpinan, bekerja hanya karena takut tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya, bekerja tanpa target yang jelas sehingga banyak waktu yang terbuang, menghindari dari kesulitan, bekerja untuk kesenangan diri.
2. Permasalahan kepemimpinan transformasional adalah perlunya sosok pemimpin yang mampu merangsang kreatifitas bawahannya, rendahnya pimpinan dalam menunjukkan pendirian dalam bekerja juga kurangnya pimpinan dalam menarik perhatian bawahan serta kurangnya pimpinan menstimulus bawahannya dapat menimbulkan kelesuan dalam bekerja dengan begitu hal ini dapat disikapi dengan memperbaiki cara pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya.
3. Budaya organisasi yang belum berjalan maksimal adalah masih adanya keterlambatan menunjukkan bahwa tingkat kerja sering terlambat datang di PT. Kudus Karya Prima dari bulan Juli hingga Desember masih terjadi ketidakhadiran atau keterlambatan karyawan di dalam bekerja dapat menghambat hasil kerja karyawan.
4. Permasalahan komitmen organisasional yang terbangun pada PT Kudus Karya Prima terbilang masih belum maksimal, hal ini disebabkan masih belum adanya

memiliki kehadiran yang belum maksimal dari pekerjaan yang dijalannya.

5. Fenomena *organizational citizenship behavior* Tidak semua karyawan bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih, rekan kerja tidak membantu pekerjaan saat karyawan tidak masuk kerja, Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan diluar, Tidak bersedia menggantikan rekan kerja saat jam istirahat

Berdasarkan permasalahan di atas maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut ini:

- 1.3.1 Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.2 Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.3 Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.4 Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.5 Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.6 Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.3.7 Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima.
- 1.4.2. Menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima?
- 1.4.3. Menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Kudus Karya Prima.
- 1.4.4. Menganalisis pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima
- 1.4.5. Menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima.
- 1.4.6. Menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima.
- 1.4.7. Menganalisis komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Kudus Karya Prima.

1.5. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui bagaimana *organizational citizenship behavior* di perusahaan tersebut, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

1.5.2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman penulis dalam praktek bidang manajemen khususnya sumber daya manusia, menambah pengalaman dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan kasus dibidang sumber daya manusia, memperluas variabel-variabel di bidang sumber daya manusia serta dapat berguna bagi PT. Kudus Karya Prima dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.