

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kesuksesan suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang paling berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting untuk menghadapi perubahan yang terjadi dimasa depan. Karena SDM sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya yang rendah tentunya akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Sedangkan perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat sekarang ini, fleksibilitas karyawan merupakan hal yang sangat penting, karena tugas semakin sering dikerjakan dalam tim. Perusahaan menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2018:65).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara bebas atau sukarela dari kewajibannya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Colquitt, 2018:63). *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui

kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dengan baik dapat disebut karyawan yang baik (Tambe & Snaker, 2016:32).

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi (Schein, 2016:96).

Konsep budaya telah menjadi hal yang utama dalam bidang antropologi sejak awal mula dan memperoleh perhatian dalam perkembangan awal studi organisasi. Konsep budaya dalam teori organisasi, merupakan salah satu dimensi dalam memahami perilaku organisasi. Konsep ini menjadi penting dalam teori ekonomi dan manajemen saat ini, dalam era globalisasi, ketika banyak perusahaan multinasional

beroperasi diberbagai negara dengan berbagai ragam budaya yang berbeda (Laksono Putro, 2018:65). Kebutuhan untuk mendiagnosa dan mengelola budaya organisasi semakin penting karena meningkatnya kebutuhan untuk menggabungkan dan membentuk budaya organisasi yang berbeda sebagai perubahan sturktural yang telah terjadi. Semakin pentingnya budaya organisasi juga merupakan akibat dari meningkatnya ketidakpastian lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi. Organisasi cenderung mengembangkan budaya organisasi dominan dari waktu ke waktu (Erik Romadona, 2016:52) menyatakan sistem pendukung keputusan penerapan sistem informasi berdasarkan budaya organisasi menggunakan metode karena mereka beradaptasi dan merespon tantangan dan perubahan lingkungan (Schein, 2016:63).

Iklm organisasi merupakan lingkungan manusia yang didalamnya para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklm organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh karyawan yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasinya karena lingkungan yang baik secara langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi iklm organisasi. Disamping itu sebagai sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklm berbeda dengan organisasi lainnya. Iklm dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagaimana mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklm kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng (Ritonga, 2016:75)

Iklm mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari tindakan. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. (Kusumaningtyas, 2019:63) bahwa iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Atasan dan karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena maslahatnya, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keadilan menjadi suatu hal yang sangat penting pada saat ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Akhmad, 2016:21). Ketika karyawan diperlakukan adil dilingkungan kerja maka karyawan akan cenderung bekerja dengan baik, membantu organisasi dan menampilkan OCB. Keadilan organisasi merupakan konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana diperlakukan secara adil oleh organisasi atau perusahaan (Greenberd, 2020:45). Dengan kata lain karyawan akan menganggap organisasi adil ketika mereka yakin bahwa prosedur dan hasil yang diterima adalah sesuai atau adil. Keadilan organisasi dibagi menjadi empat dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt, 2019:41).

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2018:375). Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki



kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasi adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Kehadiran Karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus 2021**

Bulan	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)	Tindakan Pelanggaran (orang)
Januari	94%	6%	2 orang
Februari	91%	9%	3 orang
Maret	93%	7%	5 orang
April	92%	8%	2 orang
Mei	91%	9%	3 orang
Juni	89%	11%	2 orang

Sumber : PT. Indomaju Textindo Kudus, 2021.

Dari tabel diatas terlihat bahwa kehadiran karyawan di karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus pada bulan Juni mencapai 11%. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan belum sepenuhnya berkomitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya terlihat dari kehadiran yang semakin kurangnya komitmen. Menyalahgunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi dengan keluar di jam kerja tanpa adanya perintah tugas keorganisasian, merupakan salah satu catatan tindak pelanggaran karyawan. Berdasarkan sejumlah data, gejala, dan informasi yang telah terkumpul tersebut mengindikasikan suatu permasalahan terkait dengan kurang maksimalnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni masih terdapat perilaku yang dilakukan karyawan diantaranya : (lihat tabel 1.2) :

**Tabel 1.2**  
**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 : PT. Indomaju Textindo Kudus, 2021.

Melihat fenomena dapat diketahui bahwa secara tidak langsung perilaku ekstra peran (OCB) dari masing-masing karyawan pada PT. Indomaju Textindo Kudus dapat dikatakan masih perlu ditingkatkan, serta banyaknya kondisi yang cenderung menekan, tentu saja akan timbul pertanyaan tentang peran dari karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus itu sendiri, mengingat pekerjaan merupakan suatu panggilan atau pengabdian, bukannya sebagai suatu pekerjaan. Fenomena mengenai perilaku peran ekstra (OCB) juga dijelaskan oleh beberapa peneliti terdahulu. Namun masih terdapat perbedaan hasil dari penelitian 4 terdahulu mengenai faktor yang mempengaruhi perilaku peran ekstra yang dapat dilihat dari bentuk tabel *research gap* seperti berikut: (lihat tabel 1.2)

**Tabel 1.3**  
**Research Gap**

<b>Pengaruh antar Variabel</b>	<b>Peneliti dan Tahun</b>	<b>Kesenjangan Penelitian</b>
Budaya Organisasi terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB)	Mangindaan, Tewel, Dotulong (2020)	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
	Risna Ananda Putri, Tarcisius T. Sipayung (2018)	Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
Iklim Organisasi terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB)	Mahendra, Surya (2017)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
	Atika Puji Rahayu (2020)	Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
Keadilan organisasi terhadap OCB	Mahendra, Surya (2017)	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
	Chairunnisa Trg, Hafizah, Winda Ardiani (2021)	Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB
Komitmen Organisasi terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB)	Sugesti, Saqila (2020)	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
	Ollani Vabiola Bangun, Wayan Gede Supartha, Made Subudi (2017)	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Sumber : Data sekunder yang diolah peneliti, 2021.

Dari tabel 1.3 menunjukkan jika terdapat kesenjangan penelitian dalam mempengaruhi perilaku ekstra peran (OCB) yaitu variabel budaya organisasi. Iklim organisasi, dan komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Mangindaan, Tewel, Dotulong (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB yaitu perilaku yang memberikan manfaat langsung kepada organisasi pada umumnya, namun Risna Ananda Putri, Tarcisius T. Sipayung (2018)

berpendapat bahwa Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra, Surya (2017) menyatakan iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbeda dengan penelitian Atika Puji Rahayu (2020) yang menyatakan bahwa Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Sugesti, Saqila (2020) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berbeda dengan penelitian Ollani Vabiola Bangun, Wayan Gede Supartha, Made Subudi (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena dan *research gap*, maka tema yang diusung dalam penelitian ini adalah mengenai dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi, Keadilan, Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).

## **1.2. Ruang Lingkup**

Adapun ruang lingkup dalam penelitian adalah sebagai berikut ini.

- 2.1. Variabel dependen adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- 2.2. Variabel independen : budaya organisasi, iklim organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi
- 2.3. Subyek Penelitian adalah karyawan PT. Indomaju Textindo (Kudus)



2.4. Obyek Penelitian PT. Indomaju Textindo Kudus.

2.5. Waktu penelitian ini dilakukan selama 4 bulan (jadwal terlampir).

### 1.3. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan OCB seharusnya meningkat malah menurun. budaya organisasi seperti masih adanya keterlambatan kerja. Iklim yang terbentuk di dalam organisasi dapat dikatakan belum optimal hal tersebut dapat dilihat dari para karyawan belum sepenuhnya memiliki suasana kerja yang hangat dan bersahabat diantara karyawan. Keadilan organisasi yang dirasa kurang mengenai keadilan dalam memberikan pendapat belum sepenuhnya berjalan lancar. Belum seluruh semua karyawan bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih.

### 1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian atas penjabaran rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus)?
- b. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus)?
- c. Apakah ada pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus)?
- d. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus)?
- e. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, iklim organisasi, keadilan

organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus) secara berganda?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).
- 2) Untuk menganalisis iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).
- 3) Untuk menganalisis keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).
- 4) Untuk menganalisis komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).
- 5) Untuk menganalisis budaya organisasi, iklim organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Indomaju Textindo (Kudus) secara berganda.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian sangat diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu Manajemen, terutama dalam gambaran yang lebih konkrit tentang budaya organisasi, iklim organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta dapat menambah wawasan terutama yang berkaitan dengan tugas sebagai pada PT. Indomaju Textindo (Kudus).