

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting yang dibutuhkan suatu organisasi dan menjadi pilar dalam pengelolaan atau pengendalian suatu organisasi untuk meningkatkan dan mempertahankan reputasi perusahaan. Strategi sumber daya manusia membantu memastikan keberhasilan pengembangan jangka panjang manajer dan karyawan efektif di masa depan, menciptakan sistem untuk mengelola kompensasi dan regulasi, serta menyeimbangkan tujuan jangka pendek perusahaan dengan kepuasan dan pengembangan karyawan (Aslamiyah, 2024:13).

Organisasi mencari karyawan yang bersedia melakukan tugas yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan atau disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi rela untuk tidak diberi imbalan dalam bentuk uang atau bonus tertentu, melainkan lebih merujuk pada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi harapan, seperti membantu rekan kerja dengan sukarela disaat jam istirahat (Mangindaan, dkk, 2020).

Menurut Rostiawati (2020:12), *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan tindakan sukarela yang dilakukan secara spontan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam mendukung kinerja organisasi dan mendorong individu untuk bekerja menuju pencapaian tujuan organisasi.

Dalam bukunya Titisari (2014:13) mengungkapkan bahwa pendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari dua faktor utama, yaitu faktor internal karyawan seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepribadian, motivasi, moral karyawan, serta faktor eksternal karyawan yaitu kepercayaan terhadap pimpinan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Dalam hal mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Tuala (2020:4), budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, nilai, dan perilaku mendasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar untuk menetapkan tujuan, konsensus, keunggulan, kinerja, inovasi, kohesi, keintiman, dan integritas organisasi. Dalam hal ini budaya dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi anggota organisasi untuk bertindak setara dalam menyelesaikan permasalahan organisasi, baik eksternal maupun internal organisasi, guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Selain faktor budaya organisasi, komitmen organisasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Yusuf & Syarif (2017:27), komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, seperti bertahan dalam organisasi, memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan tidak ingin meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Karyawan yang berkomitmen memandang anggota organisasi lainnya sebagai bagian dari keluarganya, dan karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan mengembangkan sikap kooperatif untuk mencapai hasil kerja yang baik.

Selain budaya perusahaan dan komitmen organisasi, faktor berikutnya yang mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Menurut Rostiawati (2020:72), kepuasan kerja adalah sikap dan keyakinan karyawan terhadap aspek lingkungan kerja, yang dapat menimbulkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berujung pada kepuasan. Kepuasan kerja adalah masalah pribadi, dan kepuasan berbeda-beda tergantung pada nilai-nilai setiap orang. Semakin banyak bagian pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya.

Perusahaan Tepung Terigu Gresik merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang produksi tepung terigu dan mempekerjakan kurang lebih 57 orang karyawan tetap yang terdiri dari staf office dan produksi. Berdasarkan hasil observasi langsung, peneliti menemukan bahwa fenomena perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawan mempunyai indikasi yang cukup rendah, yang terangkum pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Fenomena OCB Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik

Indikator OCB	Perilaku OCB Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik
<i>Altruism</i> (sukarela membantu rekan kerja)	Masih terdapat perilaku karyawan yang belum memiliki inisiatif sendiri membantu rekan kerjanya dan hanya membantu rekannya atas perintah dari atasan
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif dan positif)	Karyawan mampu bersikap toleransi terhadap situasi yang dihadapi demi kebaikan atau kinerja anggota tim atau rekan kerja lainnya
<i>Conscientiousness</i> (perilaku melebihi ekspektasi perusahaan)	Masih terdapat sikap kurang disiplin karyawan terhadap peraturan perusahaan mengenai ketepatan waktu masuk kerja (terlambat masuk kerja)
<i>Civic Virtue</i> (kesediaan untuk dapat berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan)	Masih terdapat karyawan yang tidak ingin atau enggan untuk berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan seperti <i>meeting</i> penting
<i>Courtesy</i> (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja)	Masih ada beberapa karyawan yang membentuk kelompok kecil di lingkungan kerja yang dapat membentuk jarak antara individu

Sumber : Observasi Langsung Peneliti (2024)

Dari tabel 1.1 diatas terdapat fenomena permasalahan terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik. Terlihat dari indikator *altruism*, karyawan cenderung belum menunjukkan inisiatif sendiri untuk membantu rekan kerjanya dan mereka hanya akan membantu rekannya karena ada perintah dari atasan. Hal ini diungkapkan oleh karyawan berinisial R yang mengatakan bahwa :

Kalau membantu karyawan lain biasanya atas perintah atasan misalnya paling sering dalam urusan lembur, tapi kasusnya beda shift. Terkadang ada karyawan yang tiba – tiba sakit atau izin mendadak, jadi spv harus langsung mencari pengganti karyawan yang berhalangan hadir tersebut. Kalau menunggu inisiatif dari karyawan lain akan lama, karena sebagian besar karyawan disini punya pemikiran kalau dirinya hanya akan melakukan kewajiban yang diperintahkan atasan dan apa yang ada di job deskripsi saja dan biasanya kalau ada karyawan yang punya inisiatif untuk menggantikan rekan kerjanya sudah pasti lagi ada banyak kebutuhan, maka dari itu cari lemburan banyak.

Pada indikator *sportmanship* dari hasil observasi penerapannya sudah baik, hal tersebut digambarkan melalui deskripsi oleh karyawan berinisial A yang mengatakan bahwa :

Di perusahaan ini untuk formulir lembur masih manual menggunakan kertas, biasanya kalau karyawan sudah mengisi form tapi dari pihak HRGA belum menerima, kemungkinan besar masih ada di meja atasannya dan belum ditanda tangani. Kalau sudah begitu harus menunggu dulu form tadi di serahkan ke HRGA lalu ke *accounting* baru bisa di input dan biasanya besok paginya atau lusa baru diserahkan.

Dari pernyataan karyawan diatas menunjukkan bahwa karyawan dapat menerapkan sikap *sportmanship* seperti mentoleransi keterlambatan penyerahan formulir meskipun hal tersebut seringkali menjadi penghambat pekerjaannya dalam penginputan data karena formulir tidak di tandatangani oleh atasan pada hari yang sama.

Pada indikator *conscientiousness*, masih adanya sikap tidak disiplin karyawan terhadap peraturan perusahaan mengenai kehadiran tepat waktu di tempat kerja yang ditunjukkan dari data keterlambatan karyawan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 - 2023

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	2021		2022		2023	
		Karyawan Terlambat (Orang)	%	Karyawan Terlambat (Orang)	%	Karyawan Terlambat (Orang)	%
Januari	57	3	5	8	14	9	16
Februari	57	6	11	4	7	5	9
Maret	57	1	2	6	11	4	7
April	57	7	12	7	12	8	14
Mei	57	4	7	7	12	10	18
Juni	57	3	5	6	11	5	9
Juli	57	3	5	4	7	4	7
Agustus	57	5	9	6	11	5	9
September	57	3	5	6	11	6	11
Oktober	57	7	12	3	5	4	7
November	57	5	9	5	9	6	11
Desember	57	3	5	5	9	9	16
Total		50	87	67	119	75	134
Rata - Rata		4	7	6	10	6	11

Sumber : HRGA Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat dalam kurun waktu 2021 – 2023 keterlambatan karyawan setiap tahunnya terus meningkat dan setiap bulannya selalu ada karyawan yang terlambat masuk kerja. Keterlambatan karyawan mengalami fluktuasi dari bulan ke bulan yang tercermin dari kenaikan dan penurunan yang cukup signifikan. Pada bulan Mei 2023 merupakan tingkat keterlambatan tertinggi dengan persentase keterlambatan mencapai 18% dan tingkat keterlambatan terendah ada pada bulan Maret 2021 dengan persentase keterlambatan sebesar 2%. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Setiani dan Hidayat (2020) yang menunjukkan bahwa keterlambatan masuk kerja dapat mengindikasikan belum terpenuhinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada dimensi *conscientiousness*.

Pada indikator *civic virtue* masih terdapat karyawan yang tidak ingin atau enggan untuk mengikuti kegiatan rutin perusahaan seperti *meeting* akhir tahun untuk mengevaluasi seluruh aspek kegiatan perusahaan yang ditunjukkan dari data kehadiran *meeting* akhir tahun berikut.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Data Kehadiran Meeting Akhir Tahun Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 – 2023

No.	Departement / Divisi	Karyawan (Orang)	2021	2022	2023
			Kehadiran (Orang)	Kehadiran (Orang)	Kehadiran (Orang)
1.	<i>Operational</i>	2	2	2	2
2.	<i>Marketing</i>	3	1	1	1
3.	<i>Finance</i>	2	2	2	2
4..	<i>Procurement</i>	1	-	-	1
5.	PPIC	2	2	1	2
6.	<i>Logistic</i>	16	-	-	-
7.	<i>Mill</i>	15	1	1	1
8.	LM (<i>Lean Maintenance</i>)	6	-	2	-
9.	QC (<i>Quality Control Assurance</i>)	3	2	1	-
10.	QS (<i>Quality System</i>)	2	1	-	-
11.	HRGA	1	1	1	1
12.	<i>Accounting</i>	3	1	-	-
13.	IT (<i>Information Technology</i>)	1	-	-	-
Total		57	13	11	10

Sumber : HRGA Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa jumlah kehadiran karyawan dalam *meeting* pada tahun 2021 hingga 2023 terus menurun bahkan terdapat beberapa divisi yang tidak mengikuti sama sekali seperti divisi *logistic* dan IT (*Information Technology*). Alasan ketidakhadiran dalam *meeting* yang diungkapkan oleh karyawan berinisial LM dari divisi QS (*Quality System*) mengatakan bahwa : “Dari divisi QS ada 2 orang, jadi kalau hadir 1 orang berarti sudah ada perwakilan dan nanti hasil rapatnya juga akan di *share* ke *group* jadi meskipun tidak mengikuti rapat tetap bisa tahu apa yang dibicarakan dalam rapat tersebut”.

Alasan lain juga diungkapkan oleh karyawan yang berinisial SW dari divisi IT yang mengatakan bahwa : “Bagi saya rapat itu membosankan karena yang dibahas hanya itu – itu saja dan tidak terlalu berpengaruh pada divisi saya, jadi lebih baik waktu saya untuk mengerjakan pekerjaan yang lain”.

Kemudian ungkapan yang hampir sama juga disampaikan oleh NHS dari divisi *logistic* yang mengatakan bahwa :

Saya orangnya tidak suka mengikuti rapat, begitu juga dengan karyawan divisi *logistic* lainnya, kami biasanya langsung koordinasi dengan divisi *mill* dan *ppic*, jadi tidak ikut rapat pun tidak masalah dan hasil rapat juga pasti akan di *share* ke *group*.

Dari beberapa ungkapan karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa alasan karyawan tidak menghadiri *meeting* tahunan disebabkan karena karyawan ada sebagian karyawan yang tidak mengikuti *meeting* sebab sudah ada perwakilan, ada yang berpendapat bahwa *meeting* itu membosankan, dan ada juga karyawan yang tidak suka mengikuti *meeting*.

Pada indikator *courtesy*, adanya kelompok kecil di lingkungan kerja dapat menimbulkan jarak interpersonal dan membuat rasa saling membantu secara sukarela hanya terjadi dalam kelompok mereka sendiri. Hal tersebut diungkapkan oleh salah seorang karyawan berinisial LM yang mengatakan bahwa :

Biasanya kalau ngobrol atau istirahat kita hanya ngobrol sama yang terdekat saja, misalnya dengan mbak DS, DD, MN, D, A, ibaratnya kita sudah satu geng. Karena kami satu geng, jika ingin meminta bantuan atau ada yang kesusahan, kami tidak sungkan untuk meminta bantuan. Berbeda kalau dengan mbak LS, kami jarang ngobrol karena dia jarang berbaur dengan kami, tapi kalau dengan mbak N dan WW, dia lebih dekat dan sering keluar bareng saat istirahat. Jadi kami dengan mbak LS kalau ada perlu saja biasanya dan dia juga jarang meminta bantuan ke kami mungkin sungkan juga.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa fenomena perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Perusahaan Tepung Terigu

Gresik pada indikator *conscientiousness*, *civic virtue*, *altruism*, dan *courtesy* diindikasikan masih cukup rendah, sedangkan perilaku pada indikator *sportmanship* sudah dapat diterapkan dengan baik.

Salah satu tujuan yang diinginkan oleh perusahaan yaitu mempunyai karyawan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. Salah satu upaya perusahaan dalam menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan yaitu dengan memperhatikan faktor – faktor pendorong dari perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi berperan penting bagi suatu perusahaan, karena karyawan yang memegang kuat budaya organisasi dalam perusahaan akan menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik (Mangindaan, dkk, 2020). Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesediaan karyawan untuk membantu orang lain dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Budaya suatu organisasi mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi tersebut agar pegawai mempunyai kesamaan pandangan dalam melakukan aktivitas kerja.

Perusahaan Tepung Terigu Gresik mempunyai *Corporate Value* (Nilai Perusahaan) yaitu “*EPIC Teamwork*”. *EPIC Teamwork* sebagai bagian dari budaya organisasi didasarkan pada nilai – nilai inti yaitu :

1. *Excellence* (Kesempurnaan), yang bermakna bekerja secara cerdas dan bijaksana untuk menghasilkan produk yang sesuai demi kepuasan pelanggan.
2. *Persistence* (Kegigihan), yang bermakna bekerja lebih cerdas dan keras untuk mencapai tujuan, dan bekerja dengan penuh semangat.

3. *Integrity* (Integritas), yang bermakna berkomitmen menjaga kepercayaan dan reputasi dengan mengikuti prinsip tata kelola perusahaan yang baik serta mematuhi standar, etika, dan peraturan yang berlaku.
4. *Continous Improvement* (Perbaikan Berkesinambungan), yang bermakna mengedepankan pelayanan terbaik dengan standar profesional tertinggi dalam seluruh kegiatan usaha melalui evaluasi, perbaikan dan pembelajaran yang berkelanjutan di segala aspek.
5. *Trustworthy Teamwork* (Kerjasama Terpercaya), yang bermakna saling mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan hasil observasi dan data yang diperoleh peneliti, fenomena budaya organisasi pada Perusahaan Tepung Terigu Gresik ditunjukkan dari penerapan nilai perusahaan (*corporate value*) yaitu nilai integritas yang tinggi, dimana penerapan integritas ini berkaitan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik mengingat bahwa Perusahaan Tepung Terigu Gresik merupakan perusahaan yang memproduksi bahan baku makanan yaitu tepung terigu sehingga diperlukan standar *hygiene* yang tinggi. Standar *hygiene* ini tidak hanya berkaitan dengan proses pengolahan produk saja namun juga berkaitan dengan *personal hygiene* karyawan. Perusahaan Tepung Terigu Gresik melakukan *monitoring personal hygiene* karyawan setiap bulannya untuk meningkatkan derajat kesehatan dan kebersihan karyawan sesuai dengan standar internasional OHSAS 18001.

Tabel 1.4 Rekapitulasi *Monitoring Personal Hygiene* Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 - 2023

No.	Aspek yang dinilai	Tingkat Kepatuhan Karyawan (%)		
		2021	2022	2023
1.	Pakaian Bersih	100	100	100
2.	Bekerja menggunakan masker, penutup kepala, sarung tangan, sepatu	96,5	100	98,3
3.	Tidak sedang dalam keadaan sakit	96,5	98,3	100
4.	Mencuci tangan sebelum beraktifitas	89,5	94,7	91,2
5.	Kuku tangan pendek dan bersih	82,5	82,5	86
6.	Rambut, kumis, jambang, jenggot dicukur rapi	93	89,5	94,7
Jumlah		558	565	573,2
Rata – Rata		93	94,2	95,5

Sumber : HRGA Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Dari tabel 1.4 diatas dapat diketahui bahwa tingkat kepatuhan karyawan terhadap standar *personal hygiene* yang telah ditetapkan oleh perusahaan cukup tinggi. Hal tersebut dilihat dari rata – rata tingkat kepatuhan karyawan yang terus meningkat yaitu pada tahun 2021 sebesar 93%, pada tahun 2022 naik sebesar 94,2%, dan pada tahun 2023 naik sebesar 95,5%. Kenaikan angka kepatuhan dari tahun 2021 hingga tahun 2023 menunjukkan bahwa *corporate value* integritas dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan, sehingga karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan kesadaran yang tinggi untuk memajukan perusahaan dengan tetap patuh pada kebijakan perusahaan dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam dirinya masing-masing.

Selain budaya organisasi, komitmen terhadap organisasi merupakan faktor lain yang mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Rostiawati (2020:59) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi akan mengambil tanggung jawab dan melakukan yang terbaik karena merasa menjadi bagian dari organisasi, berniat untuk bertahan lebih lama dalam organisasi, dan lebih berdedikasi pada pekerjaannya (Solikhah & Frianto, 2022).

Berdasarkan observasi dan data yang diperoleh peneliti, fenomena komitmen organisasi karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik terlihat dari rendahnya tingkat *turnover* seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.5 Data *Turnover* Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 - 2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase (%)
2021	54 Orang	3	2	57 Orang	3,6
2022	57 Orang	-	-	57 Orang	0
2023	57 Orang	-	-	57 Orang	0

Sumber : HRGA Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Pada tabel 1.5 diatas dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* perusahaan dari tahun 2021 hingga tahun 2023 mengalami penurunan. Pada tahun 2021 persentase *turnover* karyawan sebesar 3,6% dengan jumlah karyawan akhir tahun berjumlah 57 orang, sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 persentase *turnover* karyawan sebesar 0%. Rendahnya tingkat *turnover* karyawan menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Lubis & Jaya (2019:325) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan turnover yang lebih rendah. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Sholikhah & Frianto (2022) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi mengambil tanggung jawab karena mereka memiliki keterampilan terbaik dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Mereka berniat

untuk bertahan lebih lama di organisasi dan lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka.

Faktor lain yang mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah kepuasan kerja. Penelitian Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih cenderung melakukan hal-hal yang mereka sukai, seperti membantu rekan kerja dan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan tanpa merasa tertekan. Karyawan yang merasa puas akan cenderung berbicara positif tentang perusahaan, membantu orang lain, dan melampaui ekspektasi normal di tempat kerja. Selain itu, karyawan yang puas kemungkinan besar akan berkinerja lebih baik karena mereka ingin memanfaatkan pengalaman positif mereka.

Berdasarkan observasi peneliti menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang rendah karena sedikitnya kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan yang digambarkan oleh data promosi jabatan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.6 Data Promosi Jabatan Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 - 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Promosi	Persentase (%)
2021	57	1 Orang	1,8
2022	57	-	0
2023	57	-	0

Sumber : HRGA Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Pada tabel 1.6 menunjukkan pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan oleh Perusahaan Tepung Terigu Gresik. Pada tahun 2021 hingga 2023 hanya 1 dari 57 karyawan yang mendapatkan promosi jabatan yaitu pada tahun 2021 dengan persentase sebesar 1,8%. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 tidak ada pelaksanaan promosi jabatan. Kecilnya jumlah persentase promosi tersebut disebabkan karena sedikitnya kesempatan promosi didalam perusahaan dan tidak

adanya kejelasan pelaksanaan promosi jabatan oleh perusahaan, sebab pelaksanaan promosi jabatan pada Perusahaan Tepung Terigu Gresik dilakukan hanya ketika adanya kekosongan jabatan spv atau *manager*, sehingga karyawan sendiri tidak tahu kapan akan dilakukan promosi jabatan.

Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, keterikatan kerjanya menurun, komitmennya terhadap organisasi menurun, suasana menjadi sangat negatif, dan masih banyak dampak negatif lainnya yang terjadi sehingga mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja dari organisasi secara serius (Naway, 2018:39).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Tetap Perusahaan Tepung Terigu Gresik”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, adapun maksud dan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi-informasi yang bersifat positif dan membangun yang dapat diterapkan oleh perusahaan terutama dalam meningkatkan budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia agar dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia berjalan dengan baik.

1.5 Kesenjangan Penelitian

Menurut Siregar (2022:13), kesenjangan penelitian adalah suatu keadaan yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hasil penelitian yang dirumuskan dengan seluruh data pendukung. *Research gap* biasanya terjadi karena ada bagian penelitian yang diabaikan dan memberikan jawaban yang berbeda. Dengan istilah yang sedikit berbeda, *Research gap* adalah suatu penelitian yang dihasilkan dari perbedaan temuan penelitian sebelumnya (termasuk masalah konseptual, teoritis,

data, atau lapangan) yang mungkin saja menimbulkan kesenjangan bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian ini menyajikan hasil penelitian yang beragam mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang bertentangan mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disajikan pada Tabel di bawah ini.

Tabel 1.7 Mapping Research GAP

Hubungan Antar Variabel	Penelitian Terdahulu		Research GAP
Budaya Organisasi terhadap OCB	Insan Kamil dan Harif Amali Rivai (2021)	Imam Baihaqi dan Saifudin (2021)	Inkonsistensi
	√	X	
Komitmen Organisasi terhadap OCB	Hesty Aisyah (2020)	Siti Nur Rohma dan Rinaldi (2023)	Inkonsistensi
	√	X	
Kepuasan Kerja terhadap OCB	Adi Saputra, Kusuma Chandra Kirana, dan Epsilandri Septyarini (2021)	Kusuma Chandra Kirana, Jajuk Herawati, dan Anni Hidayatun Noor (2023)	Inkonsistensi
	√	X	

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.7, hasil penelitian Kamil dan Rivai (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana ketika budaya organisasi berjalan dengan baik dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Dengan budaya ini, organisasi menjadi tempat kerja yang ramah bagi karyawan dan masyarakat mampu beradaptasi dengan baik terhadap budaya perusahaan. Hal ini berdampak besar pada identifikasi dan keterlibatan karyawan

dalam perusahaan. Berbeda dengan hasil penelitian Baihaqi dan Saifudin (2021), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana tinggi rendahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Aisyah (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana karyawan yang berkomitmen tinggi memandang rekan kerja lain sebagai anggota keluarga dan memiliki sikap kooperatif untuk mencapai hasil kerja yang baik. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Rinaldi (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana tinggi rendahnya tingkat komitmen organisasi karyawan tidak berpengaruh terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian oleh Saputra, dkk (2021) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan kata lain, semakin besar kemungkinan seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, semakin banyak perilaku sukarela atau perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dilakukan. Hal ini berbeda dengan penelitian Kirana, dkk (2023) menyatakan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Perbedaan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak konsisten. Perbedaan tersebut menunjukkan kesenjangan penelitian yang memerlukan penelitian lebih lanjut.