

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian global yang tidak stabil beberapa tahun terakhir memberikan pengaruh pada sektor perindustrian, perusahaan dituntut untuk mampu lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi dampak krisis. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien, untuk itu penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Menjadikan sumber daya manusianya berkualitas sudah menjadi kebutuhan yang penting bagi perusahaan, karena sumber daya manusia inilah yang mengelola sumber daya yang lain. Faktor sumber daya manusia menjadi hal yang penting bagi perusahaan, karena terbentuknya perusahaan serta proses berjalannya perusahaan tersebut bergantung pada sumber daya manusia didalamnya, masing-masing individu memiliki peran yang harus dijalankan dalam perusahaan. Dalam suatu status sosial, tersimpan sebuah peran sosial (*social role*) yang berisi harapan-harapan masyarakat mengenai cara sebaiknya bertingkah laku yang “benar” bagi seseorang yang berada dalam posisi tersebut. Jadi dalam organisasi seperti perusahaan peran masing-masing karyawan memiliki makna penting bagi proses berjalannya perusahaan tersebut (<http://www.jakartaconsultinggoup.com>).

Konsep *Role* (Peran) individu dalam suatu organisasi, akan memunculkan *Role perception* bagi masing-masing individu yang berada dalam organisasi tersebut, *role perception* inilah yang selanjutnya akan menentukan cara individu berperilaku dalam organisasi tersebut. *Role perception* merupakan sudut pandang seseorang mengenai cara seharusnya bersikap dan bertingkah laku dalam suatu situasi (Susanto, <http://www.jakartaconsultinggoup.com>).

Dalam bentuk organisasi yang formal seperti dalam perusahaan, tentunya telah memiliki struktur organisasi formal yang jelas. Struktur organisasi ini akan memunculkan *Job Description* (Deskripsi pekerjaan) yang baku bagi masing-masing individu yang berperan didalamnya, antara atasan dengan bawahan tentunya akan memiliki peran yang berbeda dalam organisasi tersebut, begitu pula dengan deskripsi pekerjaan mereka juga berbeda. Deskripsi pekerjaan ini menggambarkan hal-hal apa saja yang menjadi tugas individu dalam perannya di organisasi, deskripsi pekerjaan ini juga yang menggambarkan peran karyawan dalam perusahaan, apa yang harus dilakukan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya bagi perusahaan tersebut.

Perusahaan akan berjalan dengan baik dan akan berkembang jika peran masing-masing karyawan di dalamnya dapat dijalankan dengan baik, karena masing-masing telah memiliki deskripsi pekerjaan sendiri-sendiri. Organisasi tidak akan bertahan dan berjalan dengan baik tanpa perilaku yang baik dari anggotanya (Markoczy dan Xin, 2004 : 1). Penilaian kinerja terhadap individu didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang telah disusun oleh perusahaan

tersebut, sehingga buruknya kinerja seorang karyawan sebagai bagian dari perusahaan dapat dilihat dari kemampuannya dalam menjalankan deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut dengan *in-role behavior*.

Selain itu, seringkali juga ditemui perilaku karyawan yang melakukan peran di luar deskripsi pekerjaannya, karyawan mengerjakan hal-hal yang diluar deskripsi pekerjaannya atau mengerjakan pekerjaan melebihi yang di tuntutan oleh perusahaan. Bentuk perilaku tersebut dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan diluar deskripsi pekerjaan, tidak terikat secara langsung atau dikenal secara eksplisit dengan sistem *reward* formal dan secara kumulatif dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi (Organ et al, 2006 : 3). OCB merupakan perilaku yang dilakukan individu diluar deskripsi pekerjaan yang dapat membantu efektivitas dan efisiensi organisasi. Konsep ini seringkali disebut juga *ekstra role behavior* (ERB). OCB merupakan perilaku mendalam melebihi tuntutan pekerjaan, OCB menunjuk pada perilaku yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal dalam organisasi, seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan tugasnya, membantu rekan belajar tugas baru. OCB ini melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan

merupakan salah satu bentuk perilaku proporsional, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997 : 4).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai ”karyawan yang baik”, organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizens*”. OCB berkaitan dengan manifestasi seorang karyawan sebagai makhluk sosial, OCB merupakan bentuk perilaku dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini bersifat altruistik (menolong) yang ditunjukkan dengan perilaku tidak mementingkan diri sendiri dan lebih memperhatikan kepentingan organisasi. Individu yang melakukan OCB tidak mengalami paksaan tertentu oleh pihak lain, dia melakukan pekerjaan semata-mata karena ingin berbuat lebih bagi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan jika karyawan memiliki OCB, maka usaha perusahaan untuk mengendalikan karyawan akan menurun, hal ini dapat membantu perusahaan untuk bekerja lebih efisien dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena perusahaan tidak perlu lagi melakukan serangkaian kegiatan pengawasan yang ketat kepada karyawan, karyawan akan bekerja dengan mengendalikan perilaku mereka sendiri atau memilih perilaku yang terbaik bagi perusahaan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih berkonsentrasi untuk mengurus hal lain, karyawan memiliki kesadaran akan peran mereka dalam perusahaan.

Perilaku OCB mungkin saja terlihat sebagai perilaku yang tidak penting dan sepele, namun pada kenyataannya perilaku tersebut berpengaruh besar terhadap efektifitas organisasi. Organisasi dengan nilai OCB yang tinggi pada anggotanya akan memiliki nilai efektifitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi dengan nilai OCB rendah pada anggotanya, oleh karena itu perusahaan yang memiliki nilai OCB yang tinggi pada karyawannya mampu menjalankan sistemnya lebih efektif. Selain itu, adanya karyawan dengan OCB yang tinggi ini juga dapat memunculkan inovasi-inovasi baru yang akan berguna bagi perusahaan. Selain itu, dengan adanya perilaku OCB pada karyawannya, perusahaan akan mampu beradaptasi lebih cepat terhadap kondisi lingkungan, karena perusahaan mendapatkan saran, pendapat atau inovasi dari karyawan yang berguna bagi perusahaan. Penelitian Nielsen, Hrivnak dan Shaw (2008) menemukan adanya keterkaitan OCB dengan peningkatan kinerja kelompok, perilaku OCB yang tinggi pada kelompok berdampak pada peningkatan kinerja kelompok.

Bagi perusahaan yang masih dalam proses berkembang, praktek-praktek OCB pada karyawannya sangat berguna untuk meningkatkan efektifitas perusahaan sehingga dapat membantu memajukan perusahaan. Seperti PT. Swabina Gatra yang merupakan anak perusahaan PT. Semen Gresik, perusahaan ini memiliki berbagai macam bidang usaha, diantaranya penyedia tenaga kerja *outsourcing*, dan produksi air minum dalam kemasan (AMDK). Namun, perilaku OCB ini tidak dapat dipaksakan untuk dimiliki oleh setiap karyawan, karena OCB ini merupakan perilaku sukarela dari karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Wawan salah seorang Karyawan SDM, pada bagian SDM masing-masing karyawan memiliki keterikatan pekerjaan sebagai tim, dan masing-masing terkait seperti mata rantai yang terhubung. Satu pekerjaan bisa jadi akan “menentukan” pekerjaan di bagian lain atau malah sebaliknya pekerjaan itu “menunggu” hasil dari pekerjaan di bagian lain. Beberapa karyawan menunjukkan perilaku inisiatif yang tinggi dalam bekerja, jika terdapat kendala pada satu bagian yang menyebabkan pekerjaannya terhenti, maka karyawan tersebut berinisiatif untuk datang ke bagian tersebut dan ikut membantu. Selain itu ada juga karyawan yang bersikap “kaku”, dia tidak peduli terhadap permasalahan yang terjadi di bagian lain, dia terlihat seperti menunggu pekerjaan datang dan tidak membantu jika terjadi permasalahan di bagian lain. Bapak Wawan mencontohkan ketika ada proses penilaian kinerja karyawan di lapangan, proses ini dilakukan oleh 2 tim yaitu seksi kepegawaian dan seksi P2SDM (Pembinaan dan Pengembangan SDM). Seksi Kepegawaian bertugas menyebarkan kuisisioner kepada pegawai dan seksi P2SDM bertugas melakukan penilaian kerja pada aspek-aspek tertentu yang tidak dapat diukur dengan menggunakan kuisisioner, biasanya seksi P2SDM ini sering mengalami kesulitan karena harus melakukan proses penilaian yang cukup rumit dan panjang, pada situasi tersebut seksi Kepegawaian jarang sekali membantu seksi P2SDM sehingga terkadang proses penilaian kerja membutuhkan waktu lama.

Fakta lain terungkap dari hasil wawancara dengan salah seorang Karyawan SDM lain yaitu Bapak Setya, menurut Bapak Setya beberapa orang Karyawan

SDM seringkali terlihat tidak serius dalam bekerja, mereka melakukan kegiatan yang dapat memperlambat kerja mereka, misalnya memainkan handpone, mengobrol dengan rekan kerjanya. Sebenarnya menurut Bapak Setya hal itu tidak begitu dipermasalahkan selama mereka mampu menyelesaikan pekerjaannya, namun akibatnya ketika ada kegiatan rapat rutin atau pertemuan, Karyawan tersebut terlambat hadir karena harus menyelesaikan pekerjaan yang sebelumnya telah tertunda karena kegiatan tidak penting tersebut.

Berdasarkan fakta di atas, tentu saja kondisi itu tidak mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship*, masing-masing Karyawan hanya terfokus pada pekerjaan masing-masing dan tidak terlihat membantu pekerjaan rekannya. Memang sulit bagi perusahaan untuk mengharuskan karyawan melakukan OCB secara formal, meskipun OCB ini dapat diharapkan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Padahal jika masing-masing Karyawan dapat saling membantu dalam pekerjaan, maka efektivitas organisasi dari bagian SDM dapat meningkat.

B. Identifikasi Masalah

Banyak faktor yang melatarbelakangi perilaku *Organizational Citizenship*. Beberapa teori mengaitkan OCB dengan budaya organisasi, hubungan atasan dan bawahan, dukungan organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood). Selain itu, para ahli melakukan penelitian menghubungkan OCB dengan faktor-faktor kepuasan kerja, *leader-member exchange*. Beberapa ahli dalam

penelitiannya menghubungkan Komitmen Organisasi dengan OCB. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al. (2004) mengemukakan adanya hubungan komitmen organisasi dengan OCB.

Dalam perspektif organisasi, konsep komitmen organisasi dan OCB memiliki kesamaan yaitu sama-sama memiliki dampak positif pada organisasi jika dimiliki oleh anggota organisasi. Keinginan karyawan untuk bekerja dengan baik menyiratkan suatu dedikasi dari karyawan untuk perusahaan. Keinginan seperti ini merupakan salah satu bentuk wujud komitmen karyawan terhadap perusahaan, karyawan memiliki suatu dorongan untuk melibatkan dirinya secara penuh terhadap perannya dalam perusahaan dengan mencurahkan keinginannya untuk tetap dalam perusahaan, melakukan tanggung jawab perannya dalam perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas karyawan pada perusahaan (Muchinsky, 2006 : 320).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki perasaan keterikatan yang tinggi pada perusahaan, dan memilih bertahan jika perusahaan mendapat masalah. Karyawan akan menunjukkan *performance* terbaiknya untuk perusahaan, dia menjalankan perannya dengan baik, mengerjakan semua tugasnya dengan baik, dia juga akan mendukung segala kebijakan perusahaan, membantu rekan kerja yang kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya, melakukan inovasi-inovasi untuk kemajuan perusahaan. Perilaku seperti inilah yang menggambarkan *Organizational citizenship behavior (OCB)*.

Penelitian Gautam (2004) dilakukan pada 450 orang pekerja di lima organisasi di Nepal, namun karakteristik organisasi di Nepal berbeda dengan karakteristik organisasi di Indonesia misalnya dalam hal budaya organisasi tentunya berbeda dengan budaya pada organisasi di Indonesia. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang sama mengenai hubungan tingkat komitmen organisasi dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bagian SDM PT. Swabina Gatra.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya menetapkan batasan-batasan permasalahan dengan jelas, untuk menghindari pembahasan masalah yang menyimpang dari topik permasalahan yang ingin dibahas. Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini dibatasi pada pembahasan hubungan tingkat komitmen organisasi dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Bagian SDM PT. Swabina Gatra.

1. Komitmen Organisasi

Pembatasan terhadap konsep Komitmen Organisasi dalam penelitian ini. Komitmen organisasi merupakan suatu dorongan dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi dengan sikap atau perilaku untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki implikasi

terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen Organisasi dibagi kedalam tiga komponen yaitu *Affective Commitment* (Komitmen afektif), *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), dan *Continuance Commitment* (Bentuk komitmen berdasarkan persepsi anggota organisasi tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi).

2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pembatasan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada penelitian ini. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan diluar deskripsi pekerjaan, tidak terikat secara langsung dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektifitas organisasi. OCB dibagi kedalam 5 dimensi yaitu : *Altruism*, *Civic virtue*, *courtesy*, *sportmanship*, *conscientiousness*.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Apakah ada hubungan antara tingkat Komitmen Organisasi dengan tingkat *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada Karyawan Bagian SDM PT. Swabina Gatra Gresik ?”.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara tingkat Komitmen Organisasi dengan tingkat *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada Karyawan Bagian SDM PT. Swabina Gatra Gresik.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan dalam lingkup psikologi, khususnya dalam psikologi industri dan organisasi. Selain itu juga dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya untuk mengembangkan studi yang lebih mendalam mengenai hubungan antara tingkat komitmen organisasi dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini dibagi menjadi 2,

a. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan mengenai pentingnya OCB dalam lingkungan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan.

b. Bagi karyawan

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan pengetahuan bagi karyawan bahwa OCB penting untuk dikembangkan pada setiap karyawan karena dapat membantu meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan

