

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan teknologi pada masa ini banyak menimbulkan dampak baik positif dan negatif. Dampak positif yang diperoleh tentu saja keuntungan untuk perusahaan, karena hal tersebut dapat meminimalkan pengeluaran perusahaan seperti efisiensi tenaga, waktu, administrasi, dan lain sebagainya. Sedangkan dampak negatifnya adalah permasalahan tentang manusia sebagai tenaga kerja dan sumber daya yang dianggap penting dalam perusahaan namun karena penggunaan teknologi mampu menggeser kemampuan tenaga manusia dalam jumlah besar.

Kemajuan jaman dengan serba kecanggihan teknologi yang berkembang pesat menuntun pelaku industri dan organisasi untuk lebih produktif. Keproduktifan karyawan akan membawa pengaruh yang nyata berkaitan dengan kemajuan perusahaan itu sendiri. Berbagai macam organisasi akan menghadapi berbagai perubahan yang belum pernah dialami sebelumnya. Organisasi yang tidak mampu tanggap dan cepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi akan mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan.

Menurut Siagian (2002), organisasi yang mampu mewujudkan perubahan yang akan lestari karena perusahaan tersebut berada dalam kondisi siap untuk menghadapi tantangan yang bentuk, jenis, dan

intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, faktor terpenting dari kemajuan perusahaan dan mengatasi perubahan adalah perilaku sumber daya manusia itu sendiri atau disebut juga dengan SDM. Jika perusahaan memiliki SDM yang berkualitas maka tidak akan dipungkiri bahwa perusahaan akan mendapat keuntungan yang lebih dari apa yang diharapkan karena sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan agen perubahan. SDM perlu untuk merancang kemampuan apa yang harus dilakukan, dimana kemampuan tim lebih penting daripada kemampuan individu (Mangkuprawira, 2011).

Sumber daya manusia tampaknya belum mampu menguasai kecanggihan teknologi sepenuhnya, namun dengan adanya inovasi-inovasi yang ada diharapkan mereka mampu mengatasinya (Siagian, 2002). Dengan adanya perubahan yang terjadi, maka perusahaan harus lebih peka untuk mempersiapkan mental karyawannya dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Hal ini diharuskan karena tanpa disadari karyawan merupakan jantung dari sebuah perusahaan dalam mengendalikan kearah mana perusahaan tersebut akan menuju.

Menurut Anorogo dan Widiyanti (1993), bagaimanapun sederhana atau kompleksnya suatu bentuk usaha, karyawanlah yang menjadi intinya. Melalui persiapan tersebut, maka potensi karyawan akan meningkat, frekuensi ketidakhadiran dalam bekerja dapat dikurangi, dan keinginan untuk keluar dari perusahaan dapat dihilangkan atau ditekan.

Sebenarnya di dalam sebuah perusahaan banyak karyawan yang berpotensi tinggi namun kurang berprestasi dalam pekerjaannya. Hal ini mungkin dikarenakan kondisi psikologis dan atau pekerjaan yang tidak cocok dengannya atau mungkin juga karena lingkungan tempat kerjanya yang kurang mendukung untuk perkembangannya sehingga tempat kerja yang seharusnya membuat karyawan mampu berkembang kearah positif justru sebaliknya menjadikan tempat kerja menjadi tempat yang tidak aman dan merasa tidak betah untuk tinggal (Mangkunegara, 1993).

Karyawan yang memiliki rasa peduli terhadap tempat kerjanya, akan memunculkan suasana yang akrab dan penuh persahabatan, yang dimana dampak lebih lanjut karyawan tersebut akan menjadi lebih rajin dan senang bekerja. Apabila karyawan dihargai oleh baik atasan maupun rekan kerja dan dilibatkan dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan, maka akan tercipta suatu tim kerja dengan kesadaran sosial tinggi (Anorogo dan Widiyanti, 1993). Sedangkan karyawan yang suka pindah-pindah kerja dan sering absen menandakan bahwa mereka merasa tidak menjadi anggota kelompok dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan kelompok kerjanya. Hal ini disebabkan karena mereka tidak memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaannya dan tidak ambil pusing dengan segala sesuatu yang terjadi di tempat kerjanya (Anorogo dan Widiyanti, 1993).

Sumbangan ide-ide kreatif, bahu-membahu dalam penyelesaian masalah, memiliki inisiatif yang tinggi dalam kehidupan perusahaan, sikap kerelaan atau kesediaan untuk membantu rekan kerjanya demi

kelangsungan hidup perusahaan tanpa meminta imbalan, dan melakukan pekerjaan yang lebih dari ditargetkan inilah suatu bentuk rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Contoh-contoh tersebut juga disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organ (dalam Asiedu, dkk, 2014) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan tidak berhubungan dengan sistem imbalan dalam organisasi dan mendorong untuk fungsi efektif dari organisasi. OCB yang tinggi akan menghasilkan organisasi yang efisien dan memberikan bantuan pada karyawan baru pada organisasi. Dyne (dalam Asiedu, dkk, 2014) mengungkapkan konsep yang lebih luas tentang OCB yaitu suatu perilaku yang bermanfaat untuk organisasi, yang mana melampaui harapan peran yang ada.

Borman dan Motowidlo (dalam Organ dan Ryan, 1995) mengatakan bahwa individu yang berkontribusi pada keefektifan organisasi melakukan sesuatu yang bukan tugas pokoknya namun penting karena mereka membentuk organisasi dan sosial yang mendukung aktivitas tugas. Smith et al. (dalam Huang dan You, 2011) juga ikut andil dalam mendefinisikan OCB yaitu jenis aturan dan perilaku organisasi tidak formal, yang mana tidak dinilai dari sistem imbalan formal dan hukuman.

Melihat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang tidak wajib untuk dilakukan oleh karyawan, walaupun dilakukan hal tersebut tidak diberikan imbalan dan akan

mendorong keefektifan dari suatu organisasi. Seperti yang dijelaskan Organ bahwa sikap individu ini tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal namun dapat mempromosikan fungsi efektif organisasi (dalam Huang dan You, 2011).

Banyak faktor yang memengaruhi terjadinya OCB pada sebuah perusahaan, Dyne, dkk (dikutip dari Teresia dan Suyasa, 2008) menjelaskan ada enam faktor yaitu sikap kerja positif (intensi *turnover*), komitmen organisasi, *cynicism*, nilai-nilai di tempat kerja, karakteristik pekerjaan, dan lama bekerja.

Karyawan yang puas akan memberikan kontribusi pada organisasi dan berperilaku sebagai anggota organisasi yang baik (Dyne et al., dalam Teresia dan Suyasa, 2008). Sikap kerja positif akan dimiliki karyawan karena merasa puas dengan pekerjaannya (Greenberg, dalam Teresia dan Suyasa, 2008). Sikap kerja positif dapat berupa rendahnya absensi dan tingginya tingkat *turnover* karyawan dalam organisasi. Menurut Cascio (dalam Ridlo, 2012) *turnover* adalah berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawan.

Turnover adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*non voluntary*) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Umumnya dinyatakan dalam satu tahun, *turnover* tidak boleh lebih dari 10% dari total karyawan per tahun (Supriyanto, dalam Ridlo, 2012).

Terjadinya *turnover* tentunya suatu kejadian yang tidak dikehendaki oleh perusahaan karena hal tersebut akan memberikan

banyak dampak buruk, seperti pengeluaran yang lebih untuk mencari karyawan baru, membuang-buang waktu karena harus memberikan *training* kepada karyawan baru tentang bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan, perusahaan akan memiliki *image* yang buruk karena tingginya tingkat *turnover*, dan produksi yang menurun karena karyawan baru belum memiliki pengalaman dalam menjalankan pekerjaan barunya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam kehidupan organisasi pasti ada *turnover*, namun yang membedakan adalah tingkat intensi *turnover*-nya. Menurut McKinnon (dalam Novliadi, 2007), penyebab dari *turnover* antara lain kondisi lingkungan kerja yang buruk, gaji yang rendah atau tidak sesuai dengan harapan karyawan, jam kerja yang melewati batas, dan tidak adanya jaminan sosial. Sedangkan menurut Susilo (dalam Ridlo, 2012), penyebab *turnover* adalah ketidaktepatan pemberian tugas, keterlambatan pemberian gaji, tidak adanya jaminan sosial, pemimpin yang berlaku tidak adil, dan ketidakcocokan dengan pemimpin.

Dapat dilihat dari penjabaran di atas, karyawan yang merasa bahwa perusahaan tidak lagi dapat menjamin kesejateraanannya maka karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan atau yang disebut dengan *turnover* dan memilih untuk pindah ke perusahaan yang lebih menarik baginya. Ketika karyawan sudah memiliki keinginan untuk keluar, Ia akan merasa acuh tak acuh dengan perusahaannya, tidak peduli dengan aktivitas organisasinya, dan cenderung tertutup terhadap

organisasinya. Tentu saja hal ini akan berdampak pada rendahnya sikap rela berkorban untuk perusahaan tanpa mengharapkan imbalan atau yang disebut dengan OCB.

Faktor lain yang memengaruhi OCB adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Robbins (2001) adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hunt et al. (dalam Huang dan You, 2011) mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen pada perusahaan akan cenderung mengidentifikasi dengan objektif tujuan organisasi yang mereka ikuti dan berharap untuk tinggal dalam organisasi tersebut.

Menurut Lincoln (dalam Sopiah, 2008), komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya sehingga ia akan setia dan patuh pada aturan yang berlaku di organisasinya. Bathaw dan Grant (dalam Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Bathaw dan Grant (dalam Sopiah, 2008), komitmen organisasi yang dimiliki karyawan dapat membawa pengaruh yang baik untuk perusahaan, karena dengan komitmen maka karyawan akan berpihak sepenuhnya terhadap tujuan

organisasi, melakukan segala usaha untuk mencapai tujuan organisasi, dan memajukan organisasi supaya menjadi lebih baik. Walton dan Morrow (dalam Asiedu, dkk, 2014) menganggap komitmen karyawan dapat dikeluarkan melalui kreativitas dan kontribusi pada inisiatif pengembangan organisasi.

Lain halnya jika karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover* (Koch, dalam Sopiah, 2008), tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, serta kurangnya loyalitas terhadap perusahaan. Near dan Jansen (dalam Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa komitmen yang rendah juga memicu perilaku karyawan yang kurang baik, seperti tindakan kerusuhan yang dampaknya lebih lanjut untuk perusahaan adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak lebih jauh menurunnya laba perusahaan.

Dari pemaparan tersebut, dapat dilihat jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka Ia akan memberikan kontribusi dalam melakukan aktivitas melampaui tugasnya untuk memajukan perusahaan yang mana hal ini menunjukkan tindakan OCB. Hal ini serupa dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Teresia dan Suyasa (2008) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan OCB. Sedangkan untuk karyawan yang rendah komitmennya, Ia akan bertindak semaunya sendiri dan tidak menaati aturan perusahaan.

Melalui penjabaran di atas dapat diketahui bahwa, OCB berbanding terbalik dengan intensi *turnover* dan OCB berbanding lurus dengan komitmen organisasi. Semakin rendah OCB pada karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB yang akan dilakukan oleh karyawan.

Untuk membuktikan korelasi antara komitmen organisasi dan intensi *turnover* dengan OCB, maka peneliti melakukan wawancara dengan staff HRD PT. Nayati Indonesia pada bulan Desember 2015. Dalam wawancara diungkapkan ada beberapa permasalahan yang terjadi pada perusahaan yaitu karyawan sering mengeluh jika diberi tugas tambahan yang bukan tugasnya, sering menggerutu dan banyak alasan jika ada rekan kerja meminta bantuan, beberapa karyawan sering terlambat masuk kerja, serta seringnya karyawan melakukan protes terhadap kebijakan yang seolah dianggap cenderung kurang memihak karyawan.

Selain kebijakan yang dianggap kurang memihak karyawan, seringnya penggantian kebijakan yang dibuat pihak atasan merupakan faktor penyebab karyawan melakukan protes. Menurut hasil wawancara, diungkapkan bahwa hampir setiap bulan terjadi penggantian kebijakan. Hal inilah yang membuat karyawan kecewa dengan pihak perusahaan dan cenderung kurang menerima apa yang terjadi pada perusahaannya.

Newstrom dan Davis (dalam Teresia dan Suyasa, 2008) menyatakan komitmen organisasi merefleksikan keyakinan karyawan

terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut. Jika disesuaikan dengan pengertian menurut Newstrom dan Davis, maka karyawan PT. Nayati Indonesia dipandang cenderung kurang memiliki komitmen terhadap organisasinya, hal ini dibuktikan dengan karyawan cenderung tidak suka jika diberi tambahan tugas yang bukan tugasnya, kurang memiliki kerelaan dan kepedulian membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, beberapa karyawan sering terlambat masuk kerja, dan tidak bisa menerima keadaan perusahaan dengan lapang dada.

Karyawan PT. Nayati Indonesia menunjukkan sikap keberatan untuk membantu rekan kerjanya. Menurut mereka, membantu pekerjaan rekan kerja akan memotong waktu dalam menyelesaikan tugas pokoknya. Jika ada yang meminta bantuan biasanya membantu dengan keterpaksaan, menunjukkan mimik muka yang tidak senang, menjawab dengan kesal, bahkan banyak alasan untuk menolak contohnya jika pihak HRD meminta salah satu karyawan bagian produksi untuk menjadi *trainer* dalam sebuah pelatihan untuk karyawan baru, mereka cenderung untuk menghindar, memberikan alasan akan bertemu *client*, dan meminta imbalan. Karyawan akan membantu rekan kerjanya jika hal itu menguntungkan bagi dirinya, jika tidak menguntungkan maka karyawan akan membantu namun pekerjaannya dikerjakan terakhir.

Selain itu, menurut hasil wawancara diungkapkan bahwa karyawan cenderung kurang peduli terhadap perusahaan, mereka jarang memberikan ide-ide untuk perusahaan, kalau pun ada hanya orang-orang

itu saja yang memberikan ide, jarang mengikuti acara yang diadakan oleh perusahaan, mereka lebih memilih untuk mengikuti acara yang menguntungkan bagi dirinya saja.

Dari wawancara juga didapatkan data *turnover* karyawan PT. Nayati Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1
Data *Turnover* karyawan PT. Nayati Indonesia

No	Tahun	Presentase <i>Turnover</i>
1.	2013	6%
2.	2014	12.25%
3.	2015	11%

Dapat dilihat pada tabel, pada tahun 2014 adalah tahun yang mengalami *turnover* paling tinggi dalam tiga tahun terakhir, pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2013 adalah tahun yang tingkat *turnover* paling rendah selama tiga tahun terakhir, dan tahun 2015 mengalami penurunan intensi *turnover* setelah pada tahun 2014 mengalami *turnover* yang tinggi. Menurut hasil wawancara dengan staff HRD, hal ini terjadi karena karyawan merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerjanya, rekan kerja yang kurang bisa membantu dalam kesulitan yang dialami karyawan lain, mereka kurang bisa menerima keadaan perusahaan dengan lapang dada dan memilih untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih menarik baginya.

Menurut Supriyanto (dalam Ridlo, 2012) bahwa batas maksimal intensi *turnover* dalam sebuah organisasi adalah 10% dan yang terjadi

pada PT. Nayati Indonesia menunjukkan intensi *turnover* yang berlebih. Sesuai isi tabel, intensi *turnover* dua tahun terakhir sudah melewati batas maksimal yaitu lebih dari 10% dari total karyawan pada tahun tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan merasa kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman, rekan kerja yang kurang peduli, ingin mencari perusahaan yang lebih baik, dan ingin membuka usaha sendiri.

Kondisi dan rekan kerja yang tidak sesuai dengan harapan merupakan hal klasik untuk memutuskan mengundurkan diri dari perusahaan. Karyawan sering membanding-bandingkan kondisi kerja dengan perusahaan lain. Menurut subjek, perusahaan tempat dimana mereka bekerja sekarang kurang memuaskan sehingga banyak karyawan yang mencari lowongan pekerjaan dan memutuskan untuk keluar dan mencari perusahaan yang lebih baik.

Banyak dampak negatif yang dirasakan oleh PT. Nayati Indonesia dengan tingginya intensi *turnover* yaitu perusahaan harus mengeluarkan dana lagi untuk merekrut karyawan baru, perusahaan akan membuang-buang waktu untuk mencari karyawan baru dan harus memberikan pengarahan dalam mengerjakan tugasnya, produksi terhambat karena dilakukan oleh karyawan baru yang belum memiliki pengalaman di bidang pekerjaannya. Sebenarnya, karyawan yang ingin mengundurkan diri dari perusahaan sering melakukan perbuatan yang cenderung merugikan perusahaan, seperti sering terlambat datang meskipun sudah diberi peringatan, sering absen, banyak melakukan protes terhadap atasan, dan mengeluh dengan rekan kerja.

Melalui pemaparan permasalahan tersebut, penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* penting untuk dilakukan. Hasil penelitian dari Teresia dan Suyasa (2008) dan Becker (Setiawan, 2010) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula OCB. Hasil penelitian dari Triyanto dan Santosa (2009) dan Sundari (2011) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara intensi *turnover* dengan OCB, semakin tinggi OCB maka semakin rendah intensi *turnover*. Sehingga dapat disimpulkan ketika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, akan memacu peningkatan terjadinya OCB dan menurunkan tingginya tingkat *turnover* pada karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah variabel yang digunakan mengaitkan antara variabel OCB, komitmen organisasi, dan intensi *turnover*, objek penelitian yang digunakan adalah PT. Nayati Indonesia yang bergerak pada bidang ekspor impor *kitchen set*, dan subjek yang digunakan adalah karyawan PT. Nayati Indonesia pada bagian HRD, *General Affairs*, *Finance Accounting*, *Business Development*, *Informatica Technology* dan *International Marketing*.

Dari penjabaran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan antara Komitmen Organisasi dan Intensi *Turnover* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik apakah ada hubungan antara Komitmen Organisasi dan Intensi *Turnover* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi kemajuan dan pengembangan Ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi terutama tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta hubungannya dengan Komitmen Organisasi dan Intensi *Turnover*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang tinggi rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen Organisasi, dan Intensi *Turnover* sehingga perusahaan dapat mengambil kebijakan yang sesuai dengan hasil yang diperoleh.