

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Telah banyak kajian dan sumbangan baru yang menarik dari berbagai penelitian dalam konteks manusia sebagai subjek maupun objek dalam rangka peningkatan kualitas dan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu hal yang cukup menarik untuk diungkap tentang bagaimana meningkatkan kontribusi manusia sebagai sumber daya adalah *Organizational citizenship behaviour*(OCB). *Organizational citizenship behaviour*(OCB) dikutip oleh Lubis (2016) dan disampaikan pula oleh Kusumajati (2014) adalah 'pelumas' dari mesin sosial dalam organisasi yang membuat interaksi sosial para anggota menjadi lancar, minim konflik dan lebih efisien. Definisi dari OCB sendiri disampaikan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKanzie (dalam Putri dan Sari, 2014; Kusumajati, 2014 dan StefanidanIrvianti, 2014) merupakan kebebasan perilaku individu yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* dan tidak bisa ditumbuhkan hanya dengan berdasarkan kewajiban peran formal, namun perilaku ini secara terus menerus dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi dari organisasi.

Organ, dkk (dalam Lubis, 2016) menyatakan bahwa OCB memiliki lima dimensi. Pertama dimensi *Altruism* yakni perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi dan bukan merupakan kewajiban yang harus ditanggungnya, *Conscientiousness* ditunjukkan dengan tidak melanggar aturan berusaha melebihi yang diharapkan misalnya mengambil tanggung jawab ekstra tanpa embel-embel imbalan, *Sportsmanship* memberikan toleransi kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh serta tidak membesarkan masalah diluar proporsinya demi menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, *Courtesy* adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal, dan terakhir

adalah *Civic virtue* yakni mengindikasikan tanggung jawab seperti peduli pada masalah organisasi, mengambil inisiatif untuk mencari informasi yang berguna untuk menjaga citra baik organisasi sebagaimana disampaikan pula oleh.

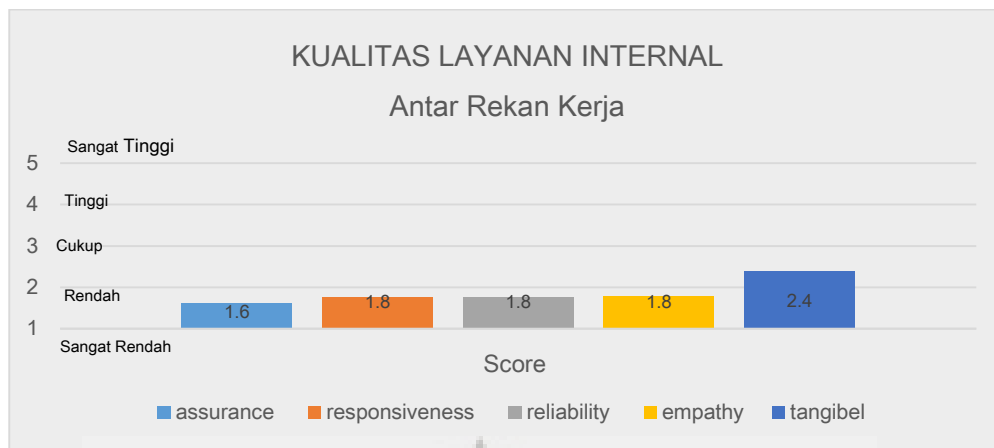
Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal meliputi moral, rasa puas, sikap positif, dan faktor eksternal meliputi sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan (Siders dkk., dalam Djati, 2010). Sementara berdasar studi literatur empirik yang dilakukan oleh Thulasi dan Greetha (2015), OCB dipengaruhi oleh faktor *Individual Characteristic, Task Characteristic, Organizational Characteristic*, dan *leadership behavior*. Manfaat yang dapat diperoleh dari perilaku OCB bagi organisasi diantaranya dapat meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, meningkatkan efektifitas koordinasi kelompok kerja, mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff, dkk dalam Proborini, 2012; PutridanSari, 2014; Fauziyah, 2010). Melihat manfaat OCB yang begitu besar bagi organisasi maka menjadi sangat *urgent* bagi sebuah organisasi memunculkan perilaku OCB dari para karyawannya.

(Duffy & Lilly, 2013) menyatakan bahwa hal yang sangat fundamental yang dapat membuat karyawan memperlihatkan OCBnya adalah ketika karyawan terpenuhi tujuan dan kebutuhannya. Hal ini berarti bahwa yang pertama, karyawan harus memiliki kesesuaian tujuan dengan organisasi dan yang kedua bahwa karyawan harus merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu agar dapat memunculkan perilaku OCB. Pernyataan ini mendukung sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh Tapecci (2001); Kristoff (dalam Astuti, 2010); Steers dan Meyer dkk (dalam Mahardhika, 2006); Hoffman (dalam Guntur, 2012) dan Rejeki (2013) bahwa semakin tinggi kesesuaian nilai individu dan organisasi (P-O Fit) maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang diperlihatkan karyawan.

Disamping P-O Fit, Konovsky dan Pugh (dalam Lubis, 2016; Novliadi, 2007) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa OCB akan muncul ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka akan membalasnya melalui perilaku lebih dari yang diharapkan. Sebagaimana hasil penelitian yang menghasilkan temuan bahwa faktor yang paling dominan yang memengaruhi dan memunculkan perilaku OCB adalah adanya kepuasan kerja karyawan (Paramita, 2015, Hamza, 2015, Jen-Hung, dkk, 2004 dan Murphy dkk., 2002 dalam Rejeki 2014, Waspodo, dkk, 2012; Zeinabadi, 2010; Foote. D.A ,2008; Kristoff dalam Astuti, 2010, Whitman, dkk., 2010). Senada dengan hal tersebut penelitian Hasanbasri (2007), Yoon dan Suh(2003) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB dan OCB berpengaruh pada kualitas layanan.

Beberapa literatur dan studi penelitian tersebut mendasari pemikiran adanya kesesuaian nilai individu-organisasi (P-O Fit) serta kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat memengaruhi munculnya perilaku OCB yang berdampak positif bagi perusahaan yakni berupa kinerja yang lebih baik (Robbins, 2009). Dalam konteks OCB, perusahaan yang dituntut memiliki peran lebih dari perusahaan swasta murni pada umumnya adalah perusahaan dengan status Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D). Sebuah BUMN/D dituntut tidak hanya menjalankan *in rolenya* sebagai *profit maker* namun juga harus melakukan fungsi *extra rolenya* selaku *public service obligation* (PSO) sehingga menjadi sesuai apabila penelitian berkenaan dengan tema OCB dilakukan pada sebuah BUMD yang dalam hal ini dilakukan pada PT. Citra Mandiri Jawa Tengah (PT. CMJT).

Peran *extra role* yang menjadi tuntutan perusahaan memiliki konsekwensi terhadap para SDM nya yang juga harus mampu menampilkan perilaku *extra rolenya* yang disebut sebagai OCB. Hal ini mendasari internal perusahaan untuk melakukan survey yang selanjutnya menjadi bagian dari *preliminary research* dari penelitian ini dan diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil survey “SERVQUAL Battery to Internal Service Quality” Dokumen PT. CMJT bulan Juni 2016

Berdasarkan data survey kualitas layanan internal yang memiliki dimensi keandalan, jaminan, wujud, empati dan daya tanggap ternyata diperoleh hasil bahwa seluruh dimensi berada pada kategori rendah sampai dengan sangat rendah. Hal ini menunjukkan buruknya kualitas layanan internal perusahaan yang berarti bahwa antar rekan kerja tidak mau saling membantu, tidak saling peduli, kurang dapat menjaga nama baik perusahaan serta tidak adanya kepercayaan dan ketidakjelasan komunikasi sehingga rentan terhadap konflik internal.

Berdasarkan hasil survey *internal service quality* yang dilakukan oleh intern perusahaan tersebut selanjutnya dikonfirmasi kepada pimpinan perusahaan yang menyampaikan bahwa perilaku karyawannya masih minim inisiatif, tidak punya dorongan melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya seperti menggantikan tugas karyawan yang sedang cuti atau absen tanpa diberikan tambahan penghasilan, cenderung menggunakan aset kantor dengan sembarangan sehingga berdampak pada meningkatnya biaya pemeliharaan aset. Berdasarkan data keuangan, secara umum biaya tahun 2015 meningkat cukup tajam yakni sebesar 26% sementara tidak diimbangi dengan meningkatnya laba yang justru menurun sebesar 58%. Penurunan kinerja ini berdampak pada citra buruk perusahaan yang terekspose oleh media massa (Suara Merdeka Agustus 2014; Radar Semarang Juni 2014).

Kondisi perusahaan ini seolah tidak dipedulikan oleh karyawan yang terlihat dari sikap kurangnya *sense of crisis* dan bahkan tidak mengetahui apa yang sedang dialami perusahaan. Di lain sisi karyawan justru mengeluhkan hal sepele dan menunjukkan sikap negatif yang kontra-produktif melalui tindakan pelanggaran yang dilakukan sebagai berikut:

Tabel 1. Catatan Tindak Pelanggaran Karyawan, Januari – Juni 2016

Kategori	Jumlah Pelanggaran	Jenis Pelanggaran
Peringatan Pertama	5	Merusak/menghilangkan asset, membawa asset tanpa persetujuan, mangkir, memengaruhi karyawan lain untuk melanggar peraturan, tidak menjaga identitas perusahaan
Peringatan Kedua	3	menyalahgunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi, mangkir, membuat isu yang menimbulkan keresahan, tindakan melawan perintah atasan, konflik antar rekankerja
Peringatan Ketiga	9	Menerima pekerjaan dari perusahaan kompetitor, tidak menjaga kerahasiaan dengan kompetitor, memberitahu konsumen kekekurangan perusahaan, dampak citra buruk perusahaan

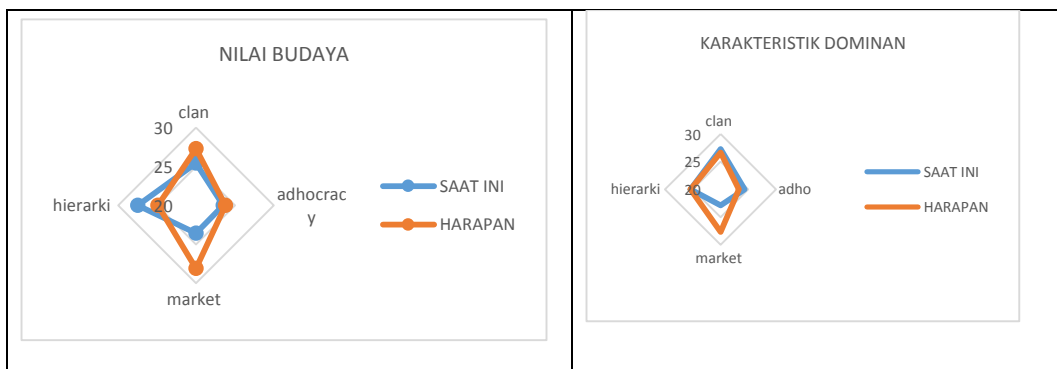
Penggalan data kembali dilakukan melalui survey langsung kepada 10 orang karyawan pada tanggal 16 Desember 2016 dan diperoleh keterangan bahwa 60% karyawan menyampaikan tidak bersedia bekerja ekstra tanpa adanya tambahan penghasilan, tidak bersedia datang pada acara perusahaan di hari libur, tidak mau memberi masukan terhadap perusahaan dan sikap enggan membantu rekan lain sekalipun telah diminta bantuannya. Berdasarkan sejumlah data, gejala, dan informasi yang telah terkumpul tersebut mengindikasikan suatu permasalahan terkait dengan rendahnya dimensi-dimensi pada perilaku OCB sebagaimana disampaikan oleh Organ dkk (2006)

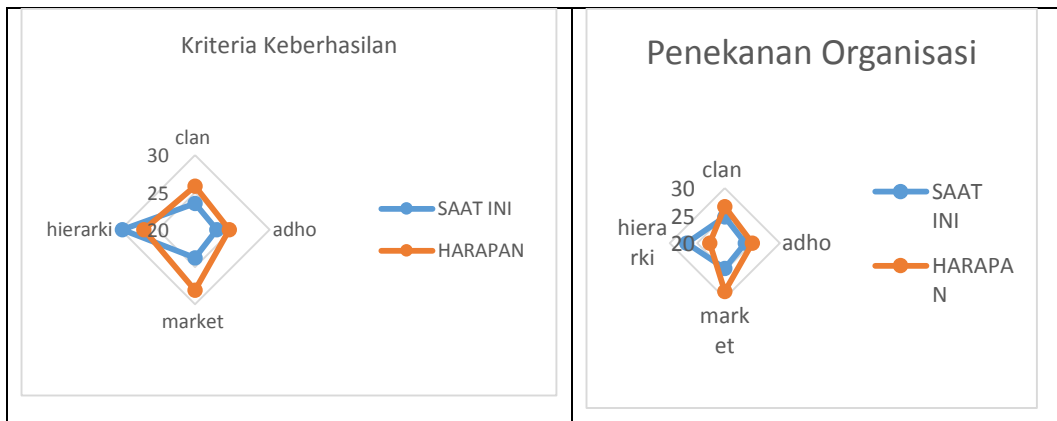
Informasi lain yang diperoleh melalui survey terhadap 10 orang karyawan tersebut adalah bahwa pada tahun 2009 para pendiri perusahaan melakukan reformasi dengan melakukan penggabungan empat perusahaan daerah dan dikelola menjadi satu di bawah manajemen PT. CMJT. Perubahan diarahkan pada pengelolaan yang lebih profesional, merombak pengurus perusahaan, merubah Visi Misi, menerapkan sistem

aturan baru, serta menerapkan nilai-nilai yang berbeda dengan pengelolaan sebuah perusahaan daerah sebelumnya. Secara demografi, saat ini perusahaan 90% didominasi oleh karyawan dari perusahaan daerah lama yang telah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Beberapa keluhan karyawan juga muncul melalui survey yang dilakukan, yakni 50% karyawan merasakan ketidaksesuaian dengan organisasi dalam hal tujuan, nilai dan cara pandang antara lain menganggap perusahaan saat ini terlalu berorientasi pada profit sementara mengabaikan kesejahteraan karyawan, terlalu kaku dan menganggap karyawan hanya sebagai mesin penghasil uang, tujuan perusahaan saat ini hanyalah menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya sementara mengabaikan fungsi sosialnya sebagai perusahaan daerah. Keluhan tersebut mengindikasikan suatu permasalahan berkenaan dengan ketidaksesuaian yang dirasakan oleh individu dan organisasi saat ini.

Diperkuat dengan adanya penjelasan dan data yang diperoleh dari pihak HRD bahwa pernah dilakukan pemetaan terhadap budaya perusahaan melalui alat ukur OCAI yang didalamnya memuat dimensi nilai, karakteristik dominan serta kriteria keberhasilan. Pada konteks teori Person-Organization Fit, kesesuaian nilai, karakteristik, dan kriteria keberhasilan yang disebut sebagai tujuan organisasi menjadi dimensi penting untuk menggambarkan ada atau tidaknya kesesuaian individu dan organisasi. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa antara karyawan dan organisasi tidak memiliki kesesuaian yang ditunjukkan melalui hasil data sebagai berikut :

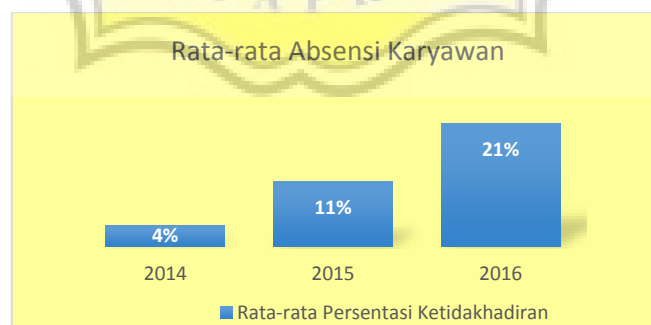




Gambar 2. Hasil OCAI karyawan dibanding dengan pimpinan perusahaan

Berdasarkan data yang telah dihimpun yang terdiri dari hasil survey, keluhan karyawan serta data kuisisioner OCAI yang memiliki dimensi yang berkesesuaian dengan dimensi Person Organization Fit maka semakin memperjelas adanya indikasi permasalahan yang utamanya berkenaan dengan Person-Organization Fit.

Survey juga menghasilkan informasi bahwa 20% karyawan mengeluh tentang atasannya yang kurang dapat mendengarkan kebutuhan karyawannya, 30% mengeluh tentang ketidakpuasan mereka berkenaan dengan perlakuan management yang subyektif, serta kurang memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawannya. Data lain yang diperoleh adalah berupa absensi karyawan sebagai berikut :



Gambar 3. Kecenderungan kenaikan absensi dari tahun ke tahun

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa presentasi ketidakhadiran karyawan pada tahun 2015 dan 2016 mencapai lebih dari 10% yang berarti

karyawan memiliki disiplin kerja pada kategori buruk (Mudiarta, 2001). Spector (2002) menyatakan bahwa selain dari absensi, perilaku serta keluhan karyawan merupakan indikasi permasalahan ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Utomo (2008), Hasibuan (2007) Strauss (2007), Strauss dan Sayless (dalam Handoko, 2001) mengungkapkan bahwa masalah ketidaksiplinan karyawan, menurunnya moral kerja yang ditandai dengan tindakan pelanggaran adalah sebuah indikasi permasalahan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja yang sering kali menjadi penyebab terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

Mendasarkan pada sejumlah gejala dan data yang telah diuraikan tersebut maka diperoleh suatu gambaran bahwa permasalahan terkait dengan rendahnya perilaku OCB yang besar kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kesesuaian nilai individu-organisasi (*P-O Fit*) serta masalah ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya bahwa selain *P-O Fit*, kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga menjadi prediktor kuat yang mempengaruhi perilaku OCB sesuai hasil penelitian Hamza (2015); Supriyanto (2014); Santoso dan Irwantoro (2014); Rejeki (2013); Maharani dkk (2013); Darmawati dkk (2013). Rujukan penelitian sebelumnya tersebut selanjutnya menjadi referensi untuk mengatakan bahwa *P-O Fit* dan Kepuasan Kerja dapat memengaruhi perilaku OCB karyawan.

Menjadi menarik ketika ternyata juga ditemui adanya penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian tersebut di atas diantaranya adalah penelitian yang dilakukan Vondey (2010), Ozcelik dan Findikli (2014) yang menemukan bahwa *P-O Fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Winfred dkk (dalam Maria, 2016) juga menunjukkan bahwa *P-O Fit* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta menyarankan untuk menambahkan variabel sikap perilaku individu yang akan memengaruhi kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepuasan kerja yang seharusnya menjadi faktor kuat untuk memunculkan perilaku OCB juga ternyata tidak terbukti dalam



penelitian Ackfeldt dan Coote (2000) dan Schappe (1998) bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB.

Berangkat dari gejala permasalahan yang berkaitan dengan rendahnya perilaku OCB yang dipengaruhi oleh P-O Fit dan kepuasan kerja serta adanya *research gap* yang ada, penelitian ini mencoba menguji kembali penelitian tentang person-organization fit (P-O Fit) dari penelitian sebelumnya (Tepeci, 2001, Silverthorne, 2003, SantosodanIrwantoro, 2014) serta mempertimbangkan saran dari penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) untuk menggunakan sampel penelitian yang berbeda agar mendapatkan hasil penelitian yang baru maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui 'Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behaviour*(OCB) pada PT. Citra Mandiri Jawa Tengah' yang berstatus sebagai BUMD yang memiliki karakteristik berbeda dengan perusahaan swasta murni pada penelitian-penelitian sebelumnya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tentang perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*, Kesesuaian nilai individu-organisasi serta Kepuasan kerja serta data yang telah diungkapkan, maka dibuat rumusan masalah:

1. Apakah Kesesuaian nilai individu-organisasi serta Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational citizenship behaviour* karyawan?
2. Apakah Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif dan langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan langsung terhadap *Organizational citizenship behaviour*?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empirik pengaruh kesesuaian nilai individu dan organisasi (P-O Fit) serta Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behaviour*(OCB) karyawan

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kepentingan teoritis maupun praktis yaitu:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat dalam memperkuat teori-teori dalam Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan variabel kesesuaian nilai individu-organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational citizenship behaviour*karyawan
2. Secara praktis bermanfaat untuk:  
Memberikan gambaran yang lebih riil, tentang *Organizational citizenship behaviour*(OCB) karyawan yang diukur berdasarkan ada tidaknya hubungan kesesuaian nilai individu-organisasi serta kepuasan kerja sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan oleh perusahaan secara khusus dalam upaya meningkatkan kinerja secara maksimal.