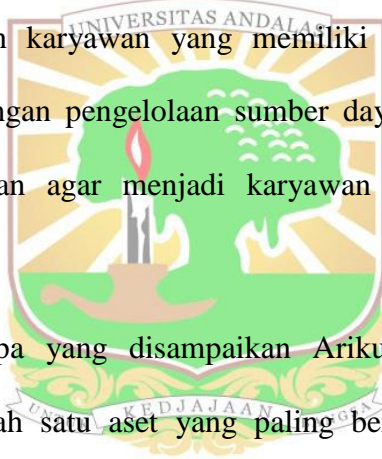


# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling penting dibutuhkan didalam organisasi, serta menjadi tiang tumpuan untuk mengelola/mengendalikan organisasi untuk berkembang dan mempertahankan reputasi perusahaan dalam menghadapi tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu diperhatikan dan dijaga, adapun upaya dari perusahaan yaitu dengan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan sebagai aset penting dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dianggap serius dan dikembangkan agar menjadi karyawan yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan.



Sejalan dengan apa yang disampaikan Arikunto (2014) sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling berharga yang dimiliki oleh organisasi, karena karyawan atau tenaga kerja merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dengan begitu, karyawan merupakan faktor penting yang harus di pertahankan oleh suatu perusahaan. Dalam suatu perusahaan pentingnya peranan SDM dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan yang perlu diimbangi dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kerja sama tim dan melakukan perubahan di era globalisasi pada saat ini.

Dalam dunia kerja saat ini, banyak pekerjaan dilakukan dalam berbentuk sebuah tim, guna untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membantu

mengefisienkan pengelolaan sumber daya manusia untuk tujuan perusahaan. Untuk itu diperlukannya karyawan yang memiliki tujuan untuk memajukan organisasi dengan menunjukkan kinerja yang tinggi dan memiliki karakter perilaku kewarganegaraan organisasi. Maka, perusahaan tentunya mengharapkan karyawan yang memiliki ide atau inisiatif dalam melakukan pekerjaan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja, tetapi *extra-role* yang dapat memberi keuntungan untuk perusahaan.

Artinya, perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai kerelaan melaksanakan tugas lebih dari deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh organisasi yang biasa disebut dengan kinerja (*extra-role*) atau biasa disering kaitkan dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Alizadeh et al (2012) perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan perilaku individu yang mau melakukan pekerjaan melebihi tugas formalnya yang bermanfaat bagi organisasi tetapi tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan secara formal oleh organisasi.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) termasuk peranan karyawandiluar dari *job description* yang dilakukan karyawan dan berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam hal ini, objek atau perusahaan yang di jadikan tempat penelitian adalah PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang. PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak sebagai penyedia jasa informasi komunikasi dan penyedia jaringan telekomunikasi yang terlengkap dan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini bergerak dibidang jasa yang menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire*

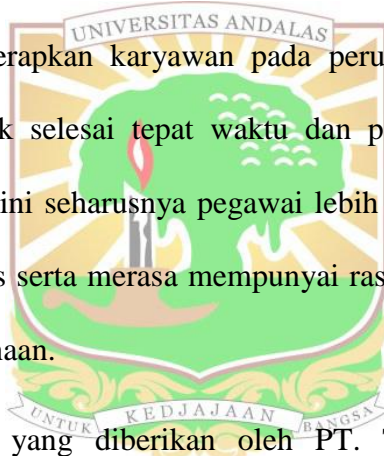
*line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data & internet serta jasa multimedia lainnya dan network interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Dalam mempertahankan dan meningkatkan efisiensi perusahaan, diperlukannya kesadaran diri dari karyawan untuk menerapkan perilaku kewarganegaraan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang semakin maju dan kompetitif.

Perilaku OCB pada PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang menginginkan pegawai agar mampu untuk bekerja dibidangnya dan mampu untuk memberikan nilai lebih daripada kewajiban formalnya. Hal yang menjadi perhatian penerapan OCB pada PT. Telkom antara lain masalah perhatian pegawai dan semangat kerja dalam menjalankan tugas dalam menunjukkan tingkat kesukarelaan (*conscientiousness*) dan perhatian (*Altruism*) pegawai yang rendah serta kompensasi pegawai yang masih belum mencapai standar dalam pelayanan. Organisasi menyediakan akses bagi kompensasi dan imbalan yang bersifat kompetitif, peluang karir untuk menjadikan organisasi tempat yang menarik untuk bekerja.

Akan tetapi, karyawan menganggap tidak puas dengan apa yang mereka peroleh dari perusahaan. Harapan mereka untuk terus mengembangkan karirnya kadang mendapatkan jalan yang buntu, kadang mereka sudah berusaha bekerja sebaik mungkin, akan tetapi karir mereka tetap berdiri di tempat yang sama dari awal mereka bekerja. Sementara ada pegawai lain yang memiliki kinerja kurang baik, dengan cepat mendapatkan promosi jabatan dengan posisi lebih bagus. Hal

ini yang menjadikan kecemburuan, kurang keadilan yang didapat karyawan dengan kenyataan pegawai yang memiliki hubungan yang dekat dengan atasan lebih mudah untuk jenjang karir yang menjanjikan.

Permasalahan lain yang muncul berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Adrian-Manager HR&CDC menyebutkan adanya indikasi dari rendahnya perilaku OCB terlihat pada saat dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas pada saat lembur, tidak adanya pegawai lain yang memiliki inisiatif untuk menawarkan bantuan, sehingga kurang adanya rasa kebersamaan dalam menyelesaikan tugas. Lemahnya perilaku OCB yang diterapkan karyawan pada perusahaan ini mengakibatkan laporan perusahaan tidak selesai tepat waktu dan pekerjaan pegawai menjadi terbengkalai. Dalam hal ini seharusnya pegawai lebih sigap terhadap rekan kerja dalam menjalankan tugas serta merasa mempunyai rasa tanggung jawab bersama atas keberhasilan perusahaan.



Dalam pelayanan yang diberikan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang sangat dipengaruhi oleh kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang baik atau buruknya pelayanan yang diberikan. Hal ini menjadi tantang tersendiri dalam melakukan pelayanan ke masyarakat yang menuntut untuk pelayanan prima. Sehingga kualitas SDM menjadi aspek yang harus diperhatikan. Perilaku pegawai dalam menjalankan tugas melayani masyarakat memiliki keterkaitan dengan perilaku OCB karena hal tersebut dianggap penting memberikan dampak positif untuk kemajuan organisasi, tentunya hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki perilaku OCB yang baik dan bekerja secara efektif yang bisa mempengaruhi produktifitas organisasi lebih

baik. Hal-hal yang demikian diharapkan perusahaan kepada karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi standar bagi keefektifan organisasi.

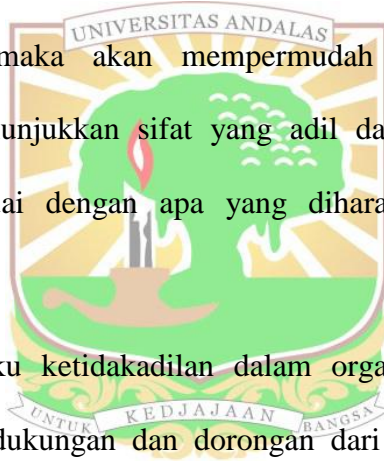
Perilaku dari sifat *organizational citizenship behavior* (OCB) akan sejalan dengan seberapa besar perhatian yang diberikan oleh perusahaan dengan memberikan kesejahteraan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan begitu, akan menimbulkan rasa balas budi yang ada dalam diri karyawan dengan melakukan pekerjaan yang bersifat positif dengan rekan kerja dengan alasan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan tersebut. Upaya yang telah dilakukan oleh organisasi akan mempengaruhi sifat OCB diantara setiap karyawan dengan memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk perlakuan yang adil dari organisasi tersebut. Alizadeh et.al (2012) terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB yaitu, kepemimpinan, kejelasan peraturan, komitmen organisasi, keadilan organisasi dan sifat individu. Maka, OCB merupakan bagian perilaku individu setiap karyawan yang harus dipertahankan dalam melaksanakan setiap tugas untuk menunjang kemajuan dan keberhasilan perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*(OCB). Salah satu faktor yang membentuk sifat OCB diantaranya keadilan organisasi dan budaya organisasi. Menurut greenberg dalam Jehanzeb & Mohanty (2019) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan dalam mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar didalam organisasi dan bagaimana keadilan organisasi bisa mempengaruhi hasil

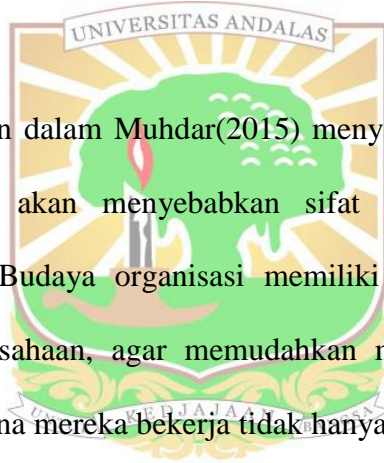
organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan keadilan dalam pengambilan keputusan dan memberikan perhatian kepada setiap karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan dan dapat menunjukkan sifat *organizational citizenship behavior* (OCB) pada diri karyawan.

Sejalan dengan pendapat Shari & Tziner (2014) persepsi keadilan organisasi merupakan faktor kunci untuk mempengaruhi sikap dan perilaku individu didalam organisasi. Bagi karyawan dengan adanya perilaku OCB didalam perusahaan maka akan mempermudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan menunjukkan sifat yang adil dan merata, karyawan akan cenderung bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan dalam menjalankan pekerjaannya.

Munculnya perilaku ketidakadilan dalam organisasi akan menunjukkan perasaan tidak adanya dukungan dan dorongan dari organisasi, sehingga para karyawan relatif menjadi enggan untuk berkontribusi lebih dan hanya memperlihatkan perilaku kerja *in-roles* saja, maka akan menimbulkan dampak negatif dengan menurunnya sifat *organizational citizenship behavior* (OCB) akibat ketidakadilan dalam organisasi. Terdapat adanya hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Keadilan organisasi perlu diutamakan yaitu karyawan harus merasa bahwa mereka perlu dilakukan secara adil. Dalam artian konsep adil meliputi pembagian kerja, upah, penghargaan, perlakuan dan hal yang menentukan kualitas interaksi dalam perusahaan.



Selain keadilan organisasi yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*(OCB), budaya organisasi juga termasuk variabel dalam penelitian ini. Menurut Muhdar (2015) budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama yang dimiliki suatu organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Pada setiap organisasi memiliki ciri khas tersendiri yang dapat menjadi perbedaan dengan organisasi lainnya dan sebagai identitas kuat bagi organisasi. Maka, ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi.



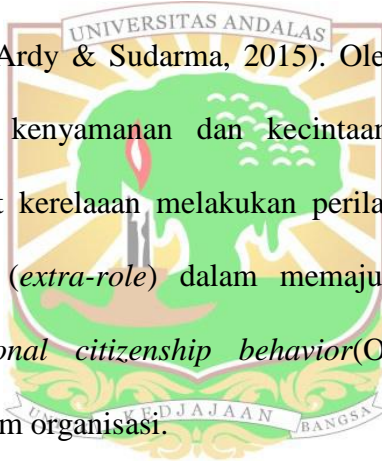
Menurut Hutahayan dalam Muhdar(2015) menyatakan bahwa nilai budaya organisasi yang tinggi akan menyebabkan sifat *organizational citizenship behavior*(OCB) tinggi. Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan perusahaan, agar memudahkan manajer dalam memahami kondisi perusahaan dimana mereka bekerja tidak hanya untuk mematuhi peraturan dan kebijakan yang telah ada, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan memanfaatkan sumber daya manusia mereka dengan cara yang baik. Tentu pentingnya perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawan, karena memiliki faktor yang positif diantara sesama karyawan dengan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*(OCB).

Selain budaya organisasi dan keadilan organisasi yang menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi maka akan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan dan berencana untuk tinggal lebih didalam organisasi dan



mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Menurut Robbins & Judge (2008) mengatakan komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seseorang karyawan memihak suatu organisasi dengan tujuan dan keinginan untuk bertahan sebagai anggota didalam organisasi. Dengan kata lain, adanya keinginan karyawan yang tinggi untuk berkorban untuk perusahaan.

Komitmen organisasi di posisikan sebagai variabel mediasi didasarkan pada anggota dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi, baik secara afektif, normatif dan akan terbentuk hubungan positif antar anggota terhadap organisasi tempat mereka tinggal (Ardy & Sudarma, 2015). Oleh karena itu anggota akan merasa terikat dengan kenyamanan dan kecintaannya terhadap organisasi, sehingga timbulnya sifat kerelaan melakukan perilaku diluar tanggung jawab dari pekerjaan mereka (*extra-role*) dalam memajukan organisasi. Pentingnya membangun *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak terlepas dari komitmen karyawan dalam organisasi.



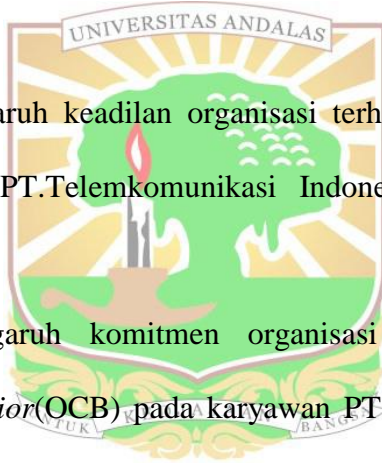
Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang yang diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :



1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?
7. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang ?



### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penitian ini, yaitu:

- 1 Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 2 Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 3 Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 4 Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 5 Untuk menguji komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 6 Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang
- 7 Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang



#### 1.4. Manfaat Penelitian

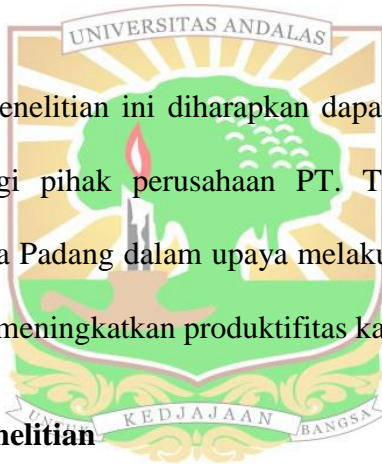
Adapun manfaat penelitian ini, yaitu:

##### 1 Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan/ilmu pengetahuan khususnya dibidang SDM dalam hal faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*(OCB) karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan

##### 2 Manfaat praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan PT. TELKOM (Telekomunikasi Indonesia) di Kota Padang dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan.



#### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini penulis membatasi masalah, agar lebih fokus untuk adakah pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) di Kota Padang yang beralamatkan Jl. KH. Ahmad Dahlan, Alai parak kopi, Padang Utara, Kota Padang, Sumatera Barat.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini dibuat untuk mempermudah memahami alur hubungan bab satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika penulisan ini, yaitu:

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian

### BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini memuat landasan teori yang relevan dengan penelitian yang akan dibahas. Selanjutnya, bab ini membahas penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan hipotesis.

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat penjelasan mengenai desain penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, sumber data, metode pengambilan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data yang digunakan.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat mengenai hasil penelitian yang dilakukan dari data yang telah dikumpulkan terkait permasalahan didalam penelitian ini.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dan saran yang bermanfaat untuk perusahaan dan keterbatasan peneliti dan rekomendasi untuk peneliti selanjutnya.

