

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kompetisi bisnis di Indonesia saat ini berlangsung dengan sangat ketat. Kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam kondisi persaingan tersebut tergantung pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Jika sumber daya manusianya tidak memadai, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan akan terhambat di tengah persaingan yang ada atau bahkan ada perusahaan yang gulung tikar karena mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki. Hal tersebut menunjukkan bahwa kunci utama bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuannya terletak pada sumber daya manusianya.

Meskipun alat yang dimiliki perusahaan sangat canggih, jika tidak dibarengi dengan kemampuan sumber daya manusianya maka bisa dipastikan kegiatan operasional perusahaan tidak dapat berjalan dengan lancar. Dan tidak peduli seberapa banyak apapun modal usaha yang dimiliki oleh perusahaan, tanpa mendapat dukungan dari sumber daya manusia yang memadai maka kemungkinan besar perusahaan akan mengalami kerugian karena pengelolaan perusahaan tidak berjalan secara maksimal.

Karyawan memiliki kontak langsung dengan perubahan dan mempengaruhi perkembangan dari perusahaan tersebut. Perusahaan tentunya mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal untuk mewujudkan

keunggulan bisnis, karena pada intinya kinerja karyawan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kemajuan bisnis suatu perusahaan.

Setiap karyawan di suatu perusahaan pasti memiliki tanggung jawab masing-masing yang dijadikan landasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, atau yang biasa dikenal dengan *job description*. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan memiliki *in-role behavior* saja, melainkan juga *extra-role behavior*.

Menurut Zhu (2013), *in-role behavior* karyawan mengacu pada serangkaian tindakan karyawan berdasarkan *job description* mereka di dalam perusahaan. Sedangkan *extra-role behavior* karyawan mengacu pada serangkaian tindakan yang tidak dijelaskan atau didefinisikan sebagai bagian dari pekerjaan atau tercermin dalam sistem pembayaran resmi organisasi. *Extra-role behavior* ini juga disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan dan yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi pada lingkungan organisasi. Contoh dari OCB di perusahaan yaitu bersedia membantu rekan kerja, hadir di tempat kerja lebih awal, menaati peraturan perusahaan ketika tidak ada yang melihat dan masih banyak yang lainnya.

Oleh karena itu perusahaan tentu membutuhkan karyawan dengan OCB karena dengan adanya OCB dapat mengubah kondisi formal

perusahaan menjadi lebih nyaman dan menciptakan kerjasama antar karyawan. Dengan adanya kondisi tersebut diharapkan dapat mengurangi ketegangan karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat. Untuk menumbuhkan atau meningkatkan OCB pada karyawan, perusahaan perlu mengetahui faktor yang menyebabkan tumbuh atau meningkatnya OCB.

Terbentuknya OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Organ et al., 2006). Menurut Robbins dan Judge (2017), sangat logis apabila kepuasan kerja menjadi faktor utama dari terbentuknya OCB pada karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB. Hal ini disebabkan oleh kepercayaan pada diri karyawan terhadap perusahaannya.

Kepuasan kerja adalah kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan usahanya sendiri dan bantuan hal-hal yang berasal dari luar dirinya, dan didasarkan pada pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, dan hasil kerja (Sinambela, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Ugoani (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Hal serupa juga diungkapkan dalam penelitian Setyaningrum dkk. (2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB.

Selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja, OCB juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi (Organ et al., 2006). Robbins dan Judge (2017) mengatakan jika seorang individu dengan komitmen organisasi, mereka akan mampu melakukan identifikasi diri dengan organisasinya, mencapai

tujuannya, dan ingin tetap menjadi anggotanya. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkomitmen terhadap organisasinya.

Apabila karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi, mereka cenderung tidak berhenti dari pekerjaan meskipun ketika mereka mengalami ketidakpuasan karena adanya loyalitas pada diri mereka terhadap organisasinya. Bahkan ketika karyawan sedang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mau berkorban untuk organisasi jika mereka melakukan upaya yang cukup. Penelitian Leephaijaroen (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada OCB.

Persaingan bisnis saat ini juga merambah pada industri di bidang telekomunikasi. PT Pemeringkat Efek Indonesia (PEFINDO) memandang prospek industri telekomunikasi di Indonesia akan stabil dalam jangka pendek hingga menengah, dengan adanya internet broadband dan transformasi digital sebagai pendorong pertumbuhan utama (Pandiangan, 2021).

Salah satu perusahaan telekomunikasi yang mengalami perkembangan yang pesat yaitu PT Telkom Indonesia, Tbk. Hal ini dibuktikan dengan PT Telkom Indonesia, Tbk menjadi perusahaan Indonesia satu-satunya yang dinobatkan dalam jajaran Forbes 2021 sebagai *World's Best Employer* dan menduduki peringkat ke 299 dari 750 perusahaan dari berbagai macam sektor industri di seluruh dunia (PT Telkom Indonesia Tbk, 2021). Sumber

daya manusia yang dimiliki tentu mengambil peran penting pada keberhasilan yang telah dicapai oleh PT Telkom Indonesia tersebut.

Selain karena PT Telkom Indonesia, Tbk. merupakan satu-satunya perusahaan Indonesia yang masuk dalam jajaran Forbes 2021 sebagai *World's Best Employer* (Pandiangan, 2021). Peneliti juga memiliki alasan lain yang membuat peneliti memilih PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang sebagai objek dalam penelitian ini. Alasan yang pertama, setelah peneliti melakukan beberapa kali observasi dan pra survei berupa wawancara kepada *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang dan beberapa karyawan di PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang, peneliti dapat menemukan bahwa di tempat tersebut terdapat permasalahan yang relevan dengan penelitian ini.

Alasan yang kedua yang membuat peneliti lebih memilih PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang dibandingkan dengan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel yang lainnya karena PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang lebih mudah dijangkau oleh peneliti. Sehingga peneliti dapat lebih mudah dalam mendapatkan data yang dibutuhkan dan meneliti secara lebih dalam tentang permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini.

PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang ini dibagi menjadi tiga unit yaitu Unit *Support*, Unit *Operation and Maintenance* dan Unit *Marketing and Customer Care*. Dan ada satu bagian lagi yang disebut dengan bagian *backroom*. Bagian *backroom* ini merupakan bagian yang di

dalamnya mencakup asisten dan *supervisor* dari semua plasa di Kandatel Jombang, admin bagian *sales*, *provisioning*, *assurance* dan gudang, serta *customer service*.

Ketika wawancara, *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang menjelaskan bahwa saat ini PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang sedang kekurangan karyawan pada bagian *backroom* karena adanya beberapa karyawan yang pensiun dalam waktu hampir bersamaan. Namun, PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang tidak bisa langsung mengadakan rekrutmen karyawan, karena rekrutmen karyawan harus dilakukan secara menyeluruh di Indonesia. Perusahaan tentunya mengharapkan karyawan bagian *backroom* untuk bekerja lebih ekstra di luar *job description*-nya atau biasa dikenal dengan OCB.

Selain wawancara dengan *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang, peneliti juga melakukan pra survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 10 karyawan bagian *backroom*. Wawancara dan pra survei ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana OCB, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara terkait dengan dimensi yang dimiliki oleh ketiga variabel dalam penelitian ini yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dimensi OCB terbagi menjadi lima yang terdiri dari dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ et al.,

2006). Kepuasan kerja memiliki lima dimensi yang terdiri dari dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja (Luthans et al., 2021). Sedangkan komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yang terdiri dari dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1990).

Pada saat pra survei mengenai variabel OCB pada dimensi *altruism*, sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa mereka mau membantu rekan kerja yang tidak bisa hadir untuk mengerjakan tugasnya dan rekan kerja yang bermasalah dengan pekerjaan meskipun tidak ada instruksi dari atasan. Namun masih terdapat karyawan yang tidak bersedia membantu rekan kerja mereka. Mereka hanya bersedia membantu rekan kerjanya apabila ada atasannya saja, jika atasan tidak ada maka mereka tidak mau membantu rekan kerjanya. Hal itu menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang belum mempunyai *altruism*.

Pada dimensi *conscientiousness*, karyawan yang bersedia datang ke perusahaan lebih dahulu dari jam masuk kerja cukup banyak dibandingkan dengan karyawan yang datang tepat pada jam masuk kerja. Namun berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, masih terdapat sedikit karyawan yang datang terlambat dari jam masuk kerja. Hal tersebut memperlihatkan bahwa *conscientiousness* karyawan untuk datang lebih awal dari jam masuk kerja sudah cukup baik namun masih perlu diperbaiki.

Pada dimensi *sportsmanship*, ada sedikit karyawan yang menghabiskan waktu untuk mengeluhkan masalah yang tidak terlalu

penting. Keluhan tersebut mereka utarakan kepada *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang ketika pelaksanaan *breakfasting* pagi. Sehingga hal itu menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang tidak memiliki sikap *sportsmanship*.

Pada dimensi *courtesy*, terdapat beberapa karyawan yang bersedia untuk menghindari terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan pada rekan kerjanya. Namun masih terdapat pula beberapa karyawan yang tidak bersedia melakukan hal tersebut karena mereka merasa ada sedikit ketidakcocokkan pada beberapa rekan kerjanya. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa *courtesy* yang dimiliki karyawan masih kurang.

Pada dimensi terakhir yaitu *civic virtue* masih terdapat beberapa karyawan yang tidak bersedia untuk berpartisipasi pada setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan. *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang mengatakan bahwa karyawan akan bersedia mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan apabila kegiatan tersebut bersifat wajib. Hal itu menunjukkan bahwa *civic virtue* pada karyawan masih rendah.

Berdasarkan uraian masalah yang terkait dengan lima dimensi pada OCB menunjukkan bahwa OCB pada karyawan masih tergolong rendah. Rendahnya OCB ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Head of Representative Office* PT Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Jombang dan pra

survei kepada beberapa karyawan di bagian *backroom* mengenai variabel kepuasan kerja, peneliti dapat menemukan masalah pada dimensi rekan kerja. Pada dimensi rekan kerja, terdapat beberapa karyawan yang merasa kurang cocok dengan rekan kerjanya dalam bekerja yang salah satunya disebabkan oleh perbedaan sikap mereka dalam bekerja.

Sedangkan pada variabel komitmen organisasi, peneliti menemukan masalah pada dimensi komitmen afektif dan komitmen normatif. Pada dimensi komitmen afektif, sebagian besar karyawan menjawab tidak ketika ditanya apakah mereka akan sangat senang menghabiskan masa karirnya di perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan masih rendah. Pada dimensi komitmen normatif, banyak karyawan yang akan menerima jika mereka mendapat tawaran lain untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Hal itu menunjukkan jika komitmen normatif yang dimiliki karyawan masih rendah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Jombang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Jombang?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Jombang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Jombang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT Telkom Indonesia, Tbk. Kandatel Jombang.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat diketahui manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap temuan penelitian ini dapat meningkatkan dan memperdalam ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Manfaat Praktis

Peneliti berharap temuan penelitian ini dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menumbuhkan atau meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri karyawan.