

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen menurut James A.F. Stoner (1982) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas usaha anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber organisasi yang dimaksud adalah bagaimana keseluruhan unsur-unsur yang ada dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Unsur-unsur dalam manajemen menurut George R.Terry yang dikutip oleh Abd Rohman dalam buku *Dasar-Dasar Manajemen* (2017), menjelaskan bahwa terdapat enam unsur manajemen, yaitu *man, materials, machines, methods, money, and markets*. Unsur-unsur yang ada di dalam manajemen tersebut harus dikelola agar lebih efisien dan efektif sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sangat diperlukan agar terjadi keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi sehingga secara bersama-sama saling mendukung terciptanya tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penerapannya, terdapat berbagai macam manajemen dengan fungsi dan tujuannya masing-masing, salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pembahasan dalam

pengelolaan sumber daya manusia agar melakukan kegiatannya dengan baik dan memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2003), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran karyawan agar efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam pengertian tersebut menjelaskan betapa pentingnya peranan tenaga kerja dalam menjalankan segala kegiatan di dalam perusahaan. Karyawan adalah perancang dan pengelola rencana yang selalu berperan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Di samping pentingnya tenaga kerja bagi perusahaan, sebaliknya perusahaan juga membutuhkan karyawan yang dapat melakukan pekerjaan melampaui harapan atau memiliki peran ekstra yang dapat berdampak baik bagi keberlangsungan perusahaan. Peran ekstra yang diberikan karyawan untuk perusahaan akan dapat membantu mewujudkan atau mendorong kinerja perusahaan lebih baik lagi. Hal ini juga disebutkan oleh Fitriastuti (2013), bahwa perilaku yang dituntut oleh organisasi tidak hanya perilaku dalam pekerjaan saja tetapi juga perilaku *extra role*. Peran ekstra karyawan ini juga dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*.

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku opsional yang bukan merupakan bagian dari kewajiban karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2006). Secara sederhana, *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela oleh karyawan di luar dari *job desk* yang dapat memberikan dampak positif bagi organisasi seperti membantu rekan kerja yang mengalami masalah dalam

pekerjaannya, perilaku menjaga lingkungan kerja agar nyaman dan menyelesaikan pekerjaan yang diluar tanggung jawab dan kewajibannya. *Organizational citizenship behavior* tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti pendapat dari Titisari dalam buku *Peranan Organizational Citizenship Behavior* (2014), menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* ada dua macam, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, serta motivasi, dan faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, dan budaya organisasi.

Diantara faktor tersebut, salah satu faktor internal yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2011). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Pernyataan Organ & Bateman yang dikutip oleh Titisari (2014), mengenai hubungan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* adalah bahwa semua dimensi kepuasan kerja yaitu, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi, dan gaji memiliki hubungan yang positif. Karyawan yang puas akan menunjukkan hasil kerja yang positif untuk perusahaannya termasuk secara suka rela membantu rekan kerja dalam pekerjaannya dan membuat kinerjanya melampaui yang diinginkan.

Selain itu, karyawan yang merasa puas juga akan cenderung mematuhi segala perintah dari atasannya tanpa memikirkan apa yang akan didapatnya setelah mengerjakan hal tersebut. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa

kepuasan kerja bisa mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I Gede Aryana dkk. (2018); Ujang Saepudin (2019); Nurafia (2019), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun penelitian lainnya yaitu penelitian Bharata (2016) menunjukkan temuan berbeda, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dari segi eksternalnya adalah budaya organisasi. Agoes Kamaroellah dalam buku *Pengantar Budaya Organisasi* (2014), menjelaskan bahwa budaya perusahaan merupakan nilai yang telah ada sejak lama dan dimiliki bersama oleh karyawan sebagai perilaku pemecahan masalah dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan karena setiap individu akan selalu menaati dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Sehingga, budaya organisasi yang dikelola dengan baik sebagai salah satu alat manajemen akan berdampak dan akan menjadi alasan bagi karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Mekipun individu dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja pada tingkat yang berbeda, karyawan akan menggunakan hal yang sama untuk menggambarkan budaya organisasi. Selain itu, budaya organisasi adalah hal yang penting untuk membawa nama baik organisasi menuju kesuksesan selama semua karyawan sebagai sumber daya yang ada di dalamnya dapat berkomitmen penuh terhadap budaya organisasi perusahaan tersebut.

Namun, apabila terdapat perbedaan persepsi antara karyawan dan pimpinan tentang budaya, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja yang dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak tercapai secara optimal. Hubungan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* menjelaskan bahwa ketika nilai-nilai dalam budaya organisasi memiliki makna yang kuat, maka akan memunculkan *organizational citizenship behavior* dalam perilaku karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Yohanes (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan tindakan karyawan yang rela mengorbankan kepentingannya untuk membantu kepentingan kelompok. Namun sebaliknya, hasil penelitian oleh Warsito (2008) menyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* tidak dibuktikan atau ditolak.

Hubungan antara variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi juga dijelaskan oleh Puspita (2013), dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan budaya organisasi, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang. Untuk mendapatkan data awal, peneliti mendapatkan data mengenai kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior* terhadap 10 orang responden yaitu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang. Berikut ini merupakan data yang didapat oleh peneliti dari

perusahaan mengenai kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 1.1**

**Data Dari Perusahaan Mengenai Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi,  
dan *Organizational Citizenship Behavior***

No	Kuesioner	Pengukuran Skala Likert					Rata-Rata	Skor	Indeks (%)
		5 (SS)	4 (S)	3 (R)	2 (TS)	1 (STS)			
1	Perusahaan selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya	3	7	-	-	-	4,3	43	86%
2	Saya puas bekerja di bidang yang saya tempati sekarang	4	6	-	-	-	4,4	44	88%
3	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk ke jenjang karir yang lebih tinggi (promosi)	3	5	2	-	-	4,1	41	82%
4	Gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan	3	5	2	-	-	4,1	41	82%
5	Saya selalu mementingkan kepentingan pribadi terlebih dahulu dibandingkan dengan kepentingan orang lain	1	5	2	2	-	3,5	35	70%
6	Saya cenderung individualis dalam penyelesaian pekerjaan	-	4	-	6	-	2,8	28	56%
7	Saya bersedia untuk menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir	1	5	3	1	-	3,6	36	72%
8	Saya bersedia menoleransi sikap rekan kerja yang tidak menyenangkan	1	5	2	2	-	3,5	35	70%
9	Saya selalu menyelesaikan	3	4	3	-	-	4	40	80%

No	Kuesioner	Pengukuran Skala Likert					Rata-Rata	Skor	Indeks (%)
		5 (SS)	4 (S)	3 (R)	2 (TS)	1 (STS)			
	pekerjaan tepat waktu								
10	Atasan selalu puas dengan hasil pekerjaan saya	1	7	2	-	-	3,9	39	78%
11	Perusahaan mampu menumbuhkan rasa bersaing untuk mencapai prestasi	2	7	1	-	-	4,1	41	82%
12	Perusahaan mampu menumbuhkan semangat kerja saya	2	4	4	-	-	3,8	38	76%

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang (2022)

Keterangan : SS = Sangat Setuju; S = Setuju; R = Ragu-Ragu;

TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa pada hal kepuasan kerja (nomor 1-4), karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan angka indeks mencapai lebih dari 80%. Namun, dalam hal kepuasan kerja, masih terdapat karyawan yang merasa gaji yang diberikan belum sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan jawaban karyawan yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* masih terdapat karyawan yang masih ragu-ragu untuk mementingkan kepentingan orang lain berdasarkan kuesioner nomor 5 dengan angka indeks hanya 70%. Karyawan juga menunjukkan perilaku negatifnya terhadap *organizational citizenship behavior* berdasarkan kuesioner mengenai kesediaan untuk menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir dengan angka indeks yang didapat sebesar 72%. Selain kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*, pada kuesioner yang berkaitan dengan budaya organisasi angka indeks terendah diperoleh dari pernyataan perusahaan

mampu menumbuhkan semangat kerja dengan angka 76%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan keadaan para karyawan yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* dan juga budaya organisasinya.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang).

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- a. Gaji yang diterima karyawan belum sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.
- b. Terdapat karyawan yang masih ragu dan kurang bersedia untuk menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir.
- c. Perusahaan belum dapat menumbuhkan semangat kerja karyawannya.

### **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang?

- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang?
- c. Apakah kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior*.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding dan acuan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti yang berkaitan dengan kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pengalaman dan pembelajaran bagi peneliti dalam hal menyusun penelitian ilmiah.

### b. Bagi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa khususnya yang akan melakukan penelitian dengan variabel yang sama dan diharapkan akan ada penelitian terbaru dengan variabel yang lebih luas.

### c. Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan untuk evaluasi dalam aspek manajemen sumber daya manusia terkait pentingnya kepuasan kerja dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap

*organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Sumedang.

