

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi dunia bisnis di era milenium yang makin kompetitif, organisasi harus melakukan pertahanan dan pengembangan dalam upaya membangun daya saing secara berkelanjutan. Daya saing organisasi tersebut lahir dari keunggulan dalam hal efisiensi, keunggulan dalam mutu, keunggulan dalam inovasi (proses dan produk), serta keunggulan dalam pelayanan konsumen (Hill & Jones, 1998; dalam Setiawan, 2006).

Hal tersebut mendorong peran sumber daya manusia menjadi sangat dominan bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memberdayakan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa adanya peranan yang aktif dari karyawannya. Karyawan tersebut berperan aktif dalam menetapkan perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Walaupun peralatan yang dimiliki organisasi sangat modern, tidak akan bermanfaat bila tidak dijalankan oleh karyawan. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu organisasi, sehingga tanpa karyawan dan keterlibatannya dalam organisasi, maka aktivitas organisasi tidak akan jadi (Hasibuan, 2002; dalam Setiawan, 2006).

Saat ini, dunia telah memasuki era jasa/pelayanan, sehingga membuat betapa pentingnya sumber daya manusia bagi suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai kemampuan yang dimiliki, orientasi dan rencana pengembangan karir.

Dengan kata lain, sekarang dunia ekonomi dan bisnis telah berada dalam *human capital* yang berarti manusia, dalam hal ini karyawan tidak lagi dijadikan mesin untuk melaksanakan perintah pimpinan tetapi sebagai mitra bisnis sehingga peranannya perlu dilibatkan dan dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi. *Human capital* organisasi adalah karyawan yang mempunyai nilai tambah yang tinggi bagi organisasi, yang memiliki

kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan produk dan jasa yang menjadi sumber berpindahnya pelanggan dan pesaing (Stewart, 1997; Hidayat, 2004; dalam Setiawan, 2006). Karyawan pada golongan tersebut merupakan aset organisasi yang peranan dan eksistensinya tidak dapat tergantikan pada organisasi tersebut. Sebagian karyawan tersebut berada pada pimpinan puncak organisasi, namun kebanyakan karyawan tersebut tidak berada pimpinan puncak organisasi (Usmara, 2002; dalam Setiawan, 2006). Dengan istilah lain *human capital* adalah *employability*. *Employability* adalah karyawan yang sangat diandalkan oleh organisasi, sehingga organisasi perlu untuk melakukan pemeliharaan pada golongan karyawan ini, karena rentan sekali karyawan tersebut diambil oleh organisasi pesaing. Bila karyawan tersebut berpindah pada organisasi lain, maka kemampuan bersaing organisasi berpindah seiring dengan perpindahan karyawan itu ke organisasi lain yang ditempatinya.

Menurut Schuler (1990; dalam Setiawan 2006) telah terjadi perubahan-perubahan lingkungan bisnis yang dramatik. Perubahan tersebut meliputi: tingkat kecepatan perubahan bisnis yang mengakibatkan terjadinya ketidakpastian; munculnya biaya yang berakibat pada meningkatnya tekanan pada laba; perubahan teknologi yang cepat, hal ini diperlukan penambahan kemampuan melalui pencarian, pendidikan, dan pelatihan; organisasi yang semakin kompleks dalam produk, teknologi, dan geografi; keinginan akan adanya organisasi yang lebih fleksibel; perubahan dalam kondisi demografis dan terbatasnya tenaga kerja; tanggung jawab pada kekuatan di luar perusahaan, misalkan undang-undang serikat kerja dan lain-lain; serta meningkatnya kompetisi dan kerja sama multinasional dan adanya hubungan multilateral. Semua perubahan tersebut terjadi dalam ruang lingkup perubahan eksternal bisnis.

Menurut Setiawan (2006), selain perubahan secara eksternal, lingkungan bisnis itu sendiri juga mengalami perubahan. Saat ini struktur organisasi menjadi semakin *boundaryless*. Hal ini memungkinkan organisasi untuk membentuk hubungan dengan konsumen, *supplier*, dan/atau pesaing, dalam suatu lingkungan yang tidak pasti (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 1995; dalam Setiawan, 2006).

Di dalam menghadapi lingkungan internal dan eksternal bisnis yang telah berubah, maka organisasi harus melakukan perubahan, meskipun menghasikan sesuatu yang tidak pasti (Setiawan, 2006). Selain melakukan adaptasi, sebuah organisasi harus

menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan (diungkapkan dalam kebutuhan dan keinginan secara pribadi) dan kebutuhan organisasi (diungkapkan melalui visi dan misi).

Salah satu dari teori kebutuhan Maslow yang perlu diperhatikan adalah aktualisasi diri; yaitu kebutuhan akan pemenuhan diri dan merealisasikan kemampuan potensial secara pribadi; yang meliputi *skill* dan *knowledge* terhadap produktivitas hasil kinerja yang berdampak secara fisik maupun batin seorang karyawan. Dengan demikian kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan teratas yang dirasakan karyawan. Untuk mencapai tujuannya, seorang karyawan akan berusaha mencari cara agar terus mengembangkan dirinya dengan cara mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti kursus dan pelatihan untuk menggali secara terus-menerus kemampuan potensial yang belum ditemukan dalam dirinya. Pimpinan dapat membantu seorang karyawan yang sedang berada pada tahap ini dengan cara memberikan pekerjaan yang menantang minat karyawan tersebut. Timbulnya rasa aktualisasi diri mengakibatkan timbulnya beberapa sikap karyawan, baik terhadap pekerjaannya maupun pada organisasi tempat individu tersebut bekerja. Sikap karyawan tersebut meliputi: tingginya *organizational citizenship behavior* (OCB), rendahnya keinginan untuk segera meninggalkan/keluar dari organisasi (*turnover intention*), tingginya kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Di sisi lain perilaku karyawan sebagai individu juga memiliki tujuan dan keinginan yang mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku. Oleh karena itu, sebenarnya *organizational citizenship behavior* (OCB) didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara *pragmatic* praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal.

Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari *citizen* itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku *organizational citizenship behavior*

(OCB) tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *pragmatic* sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Model *organizational citizenship behavior* (OCB) telah banyak digunakan dalam pengoperasian resisten untuk teori perubahan, universal keadilan prosedural, *personality*, dan *ethnicity* dengan penghormatan terhadap kepuasan dan *turnover* dalam studi organisasional yang lain (Celnar, 1999; Farr *et al.*, 1997; Folger dan Skarlicky, 1999; Mackenzie *et al.*, 1998; Moorman *et al.*, 1998; Saphiro & Kirkman, 1999; dalam Dent & Glover, 1999).

Organ (1988; dalam Budihardjo, 2006) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) terutama dimensi *helping*, *sportsmanship*, dan *civic virtue* berhubungan erat dengan kinerja organisasi. Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) mengukur normal, tidak normal dan perbedaan level atas dukungan karyawan yang berhubungan dengan kepuasan atau *resistance* melawan *social life space boundary shift* (Organ, 1983; Turnipseed, 1996; dalam Dent & Glover, 1999).

Indikasi penelitian, untuk organisasi, tentang perilaku kerja lebih kuat hubungannya dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dibandingkan dengan *in-role performance* pada banyak konteks (Organ & Ryan, 1995; dalam Douglas, 2002). (Canovsky & Plugh, 1995; dalam Cardona *et al.* 2003) Telah menunjukkan peranan penting *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan terhadap efektivitas organisasi. Menurut penulis sebuah organisasi dikatakan efektif bila keinginan keluar karyawan rendah dan kepuasan kerjanya tinggi. Jika karyawan memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan menurunkan keinginan keluar, sebaliknya jika OCB rendah maka akan meningkatkan keinginan keluar.

Kepuasan kerja dapat terlihat dari berbagai ciri karyawan yang dapat diamati dari sikap, perilaku, cara pandang, dan situasi di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat terlihat dengan adanya penurunan produktifitas, pemogokan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Gejala lain yang mungkin ditimbulkan seorang karyawan adalah rendahnya prestasi kerja, kurang disiplin, rendahnya hasil yang diperoleh dari kinerja. Kepuasan kerja telah menjadi subyek penelitian sejak *study* Hawthorne tahun 1920 (Roethlisberger & Dickson, 1939; dalam Turner *et al*, 2004). Kepuasan kerja di definisikan sebagai kesenangan atau emosi positif yang membagi penilaian dari prestasi karyawan terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja (Locke, 1976; dalam Turner *et al*, 2004) sedangkan menurut Churchill, Ford, & Walker (1974; Turner *et al*, 2004) kepuasan kerja adalah semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja di mana *salesman* menemukan *rewarding, fulfilling, and satisfying, or frustrating and unsatisfying*. Sebuah sikap individu tentang pekerjaannya mempunyai arti implikasi tentang bagaimana karyawan tersebut melakukan pekerjaannya itu. Banyaknya penelitian hubungan manusia yang di kaitkan dengan kepuasan kerja (e. g. McGregor, 1960; dalam Turner *et al*, 2004).

Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi selalu diharapkan oleh para manajer karena akan dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Dengan diraihinya kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa organisasi telah dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil dari manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja merupakan ukuran proses pembangunan iklim manusia yang terus berkelanjutan dalam suatu organisasi (Setiawan, 2005).

Karyawan dapat keluar dari organisasi secara sukarela maupun karena hal lain, seperti lingkungan yang kerja yang tidak nyaman, pekerjaan tersebut tidak cocok dengan tujuan karirnya, atau adanya gaji yang lebih tinggi pada organisasi yang lain. Keinginan keluar merupakan inisiatif dari karyawan di mana keinginan organisasi tidak sama dengan harapan yang diinginkan oleh karyawan. Ketika karyawan tersebut keluar, sebuah organisasi harus mengeluarkan biaya finansial untuk memilih, merekrut dan melatih karyawan baru. Efek negatif yang ditimbulkan keinginan keluar adalah menghilangkan fungsi integrasi, kohesif dan moral dalam organisasi.

Turnover (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan

apa yang diharapkannya. *Turnover* bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar tadi memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali. Untuk itu perusahaan perlu menelaah lebih jauh tentang sebab-sebab seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar, sehingga *Turnover* dapat ditekan seminimal mungkin. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatasi kendala-kendala yang menyebabkan seorang karyawan mempunyai intensi untuk keluar terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan. Dengan demikian akan tercipta kepuasan baik dari segi karyawan maupun perusahaan.

Intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, kedua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ke tiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati (Azwar, 1995; dalam Kurniasari, 2004). Mobley & Muchinsky (1993; dalam Kurniasari, 2004), yang menyatakan bahwa rasa tidak puas dalam bekerja akan memicu rencana untuk mencari pekerjaan yang lain. Salah satu cara untuk menghindari *cost* yang tinggi akibat *turnover* yang tinggi pula, maka sebenarnya ada beberapa cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk menekan angka *turnover*, diantaranya adalah memahami aspek-aspek yang mendasari komitmen organisasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan aspek-aspek yang mendasari karyawan tidak betah bekerja di tempat itu (Feinstein & Harrah, 2002; dalam Kurniasari, 2004).

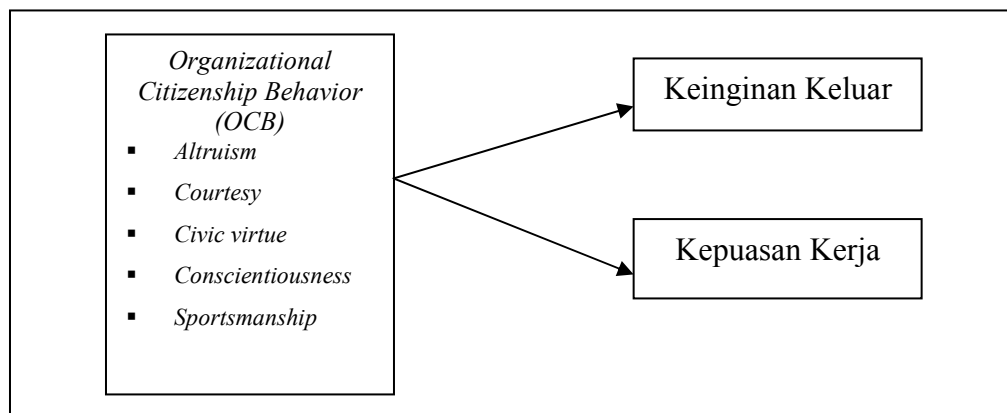
Aspek lain yang perlu menjadi perhatian selain komitmen, sebagaimana yang diungkapkan oleh Feinstein & Harrah (2002; dalam Kurniasari, 2004) adalah mengetahui apa yang menjadi penyebab karyawan menjadi tidak betah dengan bekerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Pasewark & Strawser (1996; dalam Kurniasari, 2004), salah satu faktor yang menyebabkan ketidakbetahan dalam bekerja adalah kurangnya OCB yang dimiliki karyawan sehingga menjadi variabel penting yang menimbulkan keinginan keluar

Fenomena mengenai *organizational citizenship behavior* memang sangat menarik untuk diteliti karena pengertian OCB lebih luas dari pada komitmen. Berdasarkan konsep yang diperkenalkan oleh Organ tahun 1977, maka peneliti ingin mengetahui apakah

organizational citizenship behavior (OCB) tersebut berpengaruh terhadap keinginan keluar secara negatif dan kepuasan kerja secara positif pada karyawan.

Hingga kini, penelitian tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) masih belum banyak dan generalisasinya masih sangat terbatas. Di Indonesia khususnya, penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) dikatakan masih kurang. Oleh karenanya penulis tertarik untuk meneliti tentang dampak *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah para anggota kepolisian pada resort “X” di daerah Jawa Barat. Pekerjaan sebagai polisi (abdi negara) menuntut komitmen yang tinggi sehingga perlu untuk diukur tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) berdampak terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja.

Gambar 1.1
Dampak *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan kerja



Sumber: Douglas (2002); Khalid & Ali (2005)

1.2 Rumusan Masalah

- Berdasarkan uraian di atas, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah
- Bagaimana hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan?
 - Bagaimana pengaruh/dampak antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk membuktikan adanya hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Untuk membuktikan seberapa besar pengaruh/dampak *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Untuk pengembangan ilmu pengetahuan

Memberikan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan menambah wawasan riset tentang hubungannya dengan keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan.

1.4.2 Untuk Organisasi

- a. Membuktikan tingkat keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan saat ini.
- b. Membuktikan bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawannya saat ini.

1.4.3 Untuk Penulis

Membuktikan praktek dilapangan secara nyata sehingga dapat membandingkan praktek dan teori-teori yang di dapat dari berbagai sumber.

1.5 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan November-Desember 2007, dan tempat penelitian adalah Markas Kepolisian Resort “X” Jalan Jendral Gatot Subroto No. 2 Indramayu-Jawa Barat.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Berikut merupakan penyajian skripsi yang akan dilakukan:

- Bab 1 Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, model penelitian, waktu dan tempat penelitian serta sistematika skripsi.
- Bab 2 Landasan teori dan hipotesis yang terdiri dari konstruk-konstruk penelitian dan sifat hubungan antar konstruk, serta hipotesis yang diajukan berdasarkan literatur atau penelitian sebelumnya.
- Bab 3 Metoda penelitian yang terdiri atas sampel dan prosedur penelitian, metode pengumpulan data, variabel dan skala pengukuran, pengujian instrument, alat analisis data.
- Bab 4 Hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari hasil pengumpulan data, profil responden, hasil pengujian validitas, reliabilitas, *outliers*, hipotesis serta berbagai pembahasan hasil-hasil penelitian tersebut.
- Bab 5 Penutup yang terdiri atas simpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian mendatang.