

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era ini hendaknya setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang dianggap penting yang sangat berpengaruh terhadap keefektifan kinerja organisasi terutama dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan semata-mata sebagai salah satu upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia memegang peran penting guna menghadapi perubahan yang terjadi serta merupakan harta atau aset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Ardana, 2012:3). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menjalankan fungsinya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bangun (2012:4) bahwa sumber daya manusia adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu peran sumber daya manusia sebagai bagian dari kompetisi bisnis akan menjadi penentu nilai lebih dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Seorang karyawan harus memiliki produktivitas dan daya guna yang maksimal bagi perusahaan karena hal tersebut akan menentukan bagaimana produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Bagus atau tidaknya produktivitas seorang karyawan dapat dilihat dari tingkat kinerja yang ditunjukkannya dalam perusahaan. Produktivitas seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas

akan meningkat apabila manajer mampu mengelola dan memaksimalkan peran karyawan dalam perusahaan. Manajer diharuskan mampu mengatur dan mengarahkan bagaimana seorang individu berperilaku dalam organisasi sesuai dengan aturan perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu seorang manajer perlu menguasai bidang ilmu perilaku organisasi untuk memahami bagaimana pola perilaku individu dan cara mengontrol perilaku tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Umam (2012:34) ada beberapa tingkatan analisis dalam perilaku organisasi yaitu tingkat individu, tingkat kelompok, tingkat organisasi, dan faktor lingkungan. Masing-masing tingkatan memiliki siklus yang berbeda-beda baik dari segi masukan, proses, dan keluaran. Para ahli menekankan bahwa keluaran pada tingkat individu seperti sikap dan kepuasan, performa kinerja, perilaku kewargaan, dan perilaku penarikan diri (Robbins dan Judge 2015:25). Penelitian kali ini berfokus terhadap salah satu keluaran dari perilaku organisasi pada tingkat individual, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* atau biasa disebut dengan perilaku OCB.

Salah satu sikap strategik dalam divisi SDM adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu. *Organizational Citizenship*

Behavior sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi. Kusmulyono (2013) mengemukakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku diluar dari tugas dan tuntutan dalam pekerjaan akan memberi kontribusi yang positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, disamping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Bandung adalah salah satu diantara perkebunan milik Negara yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 1996. Kegiatan usaha perusahaan yaitu meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan/produksi, dan penjualan komoditi perkebunan teh, karet, kelapa sawit, kina, dan kakao. Pusat kegiatan usaha berada di kantor Direksi Jalan Sindangsirna No. 4 Bandung, Jawa Barat dengan kebun/unit usaha yang dikelola sebanyak 41 kebun yang tersebar di 11 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat dan 2 Kabupaten di Provinsi Banten. Pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII sumber daya manusia menjadi hal yang penting karena karyawan berkaitan langsung dengan operasional perusahaan. Maka dari itu perusahaan lebih baik memperhatikan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mendorong kemajuan perusahaan serta dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Salah satu faktor yang dapat menjadi perhatian adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi salah satu faktor yang perlu perhatian dari perusahaan, karena jika karyawan telah mempunyai perilaku *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) dan menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk karyawan yang lainnya, karyawan tersebut akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan. Menurut Yuniar (2011) mengemukakan bahwa beberapa penelitian tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi seperti biaya operasional rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Kelly dalam Andriani (2012) mengemukakan beberapa kriteria perilaku karyawan yang mempengaruhi keefektifan organisasi, yaitu:

1. Memiliki kapasitas sosial untuk bekerjasama dengan orang lain
2. Memiliki karakter yang kuat untuk bertahan dalam organisasi
3. Keinginan berpartisipasi dalam usaha kelompok atau tim kerja untuk mewujudkan tujuan bersama yang lebih tinggi, dan
4. Keseimbangan moral dan psikologis untuk mencapai tujuan individu dan perusahaan tanpa merugikan satu sama lain.

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan menunjukkan kinerja lebih baik dari organisasi lain. Banyak faktor yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), salah satunya adalah kepuasan kerja. Uhl-Bien (2014:89) mengemukakan, kepuasan kerja juga terkait dengan perilaku OCB, seorang yang berperilaku OCB yang baik akan melakukan hal-hal tambahan yang membantu orang lain atau memajukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung memiliki 250 orang karyawan yang terdiri dari 12 unit kerja, pada setiap unit kerja dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki loyalitas serta komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh mengenai data karyawan dan unit kerja yang terdapat di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII penulis sajikan dalam tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Jumlah Unit Kerja dan Jumlah Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII

NO	UNIT KERJA	JUMLAH KARYAWAN
1	Bagian Akuntansi	24 Orang
2	Bagian Hukum & Umum	63 Orang
3	Bagian Keuangan	13 Orang
4	Bagian Optimalisasi Aset & Pengembangan	16 Orang
5	Bagian Pemasaran	18 Orang
6	Bagian Pengadaan Barang & Jasa	13 Orang
7	Bagian Perencanaan & Pengendalian SDM	15 Orang
8	Sekretaris Perusahaan	23 Orang
9	Bagian Satuan Pengawasan Intern	22 Orang
10	Bagian Tanaman	15 Orang
11	Bagian Teknik & Pengolahan	15 Orang
12	Bagian Teknologi Informasi	13 Orang
JUMLAH		250 Orang

Sumber : Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung, 2017

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf karyawan bagian perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia mengenai perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung belum cukup tinggi dan diindikasikan terdapat masalah pada perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut penulis rangkum ke dalam tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Indikator Lemahnya Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII

Indikator Perilaku OCB	Perilaku OCB di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII
<i>Altruism</i> (ketidakegoisan)	Inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, atau karena berhalangan masih dapat dikatakan rendah. Biasanya atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu baru kemudian karyawan membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut.
<i>Conscientiousness</i> (sifat berhati-hati)	Kurangnya motivasi yang dimiliki karyawan membuat karyawan tersebut tidak selalu bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya.
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	Tidak semua karyawan dapat memberikan toleransi kepada rekan kerjanya, dan tidak semua karyawan ingin bertahan di dalam perusahaan.
<i>Courtesy</i> (kesopanan)	Kurangnya kebijakan dalam menyelesaikan masalah dan kurangnya komitmen dengan perusahaan membuat indikator ini masih dapat dikatakan kurang baik.
<i>Civic Virtue</i> (moral kemasyarakatan)	Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan di luar jam kerja. Biasanya karyawan akan ikut berpartisipasi apabila kegiatan tersebut menarik bagi dirinya.

Sumber : Data yang telah diolah penulis, 2017

Tabel 1.2 indikator lemahnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung, merupakan hasil wawancara penulis dengan staf bagian perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Dari tabel diatas dapat dilihat beberapa permasalahan mengenai

perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung. Selain dari wawancara dan observasi untuk memperkuat penelitian penulis melakukan pra survei untuk mengetahui perilaku *organizational citizenship behavior* yang sebenarnya terjadi pada karyawan dengan menggunakan kuesioner mengenai *organizational citizenship behavior* yang dibagikan kepada 30 orang responden yaitu karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung.

Tabel 1.3
Hasil Kuesioner Pra survei *Organizational Citizenship Behavior*

No	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	SS	S	KS	TS	STS	SKOR	RATA-RATA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Saya selalu mementingkan kepentingan orang lain terlebih dahulu dibandingkan dengan kepentingan pribadi	5	7	10	4	4	95	3.17
2	Saya selalu siap membantu orang lain	5	13	8	3	1	108	3.60
3	Saya selalu berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan	2	19	7	2	0	111	3.70
4	Saya dapat bertanggung jawab terhadap perusahaan	5	18	7	0	0	118	3.93
5	Saya selalu siap membantu perusahaan	6	14	8	2	0	114	3.80
6	Saya dapat memberi toleransi kepada rekan kerja di perusahaan	3	7	11	5	4	90	3.00
7	Saya mempunyai keinginan bertahan dalam perusahaan	4	18	7	1	0	115	3.83
8	Saya dapat berkreaitifitas dalam bekerja	2	17	11	0	0	111	3.70
9	Saya memiliki motivasi tinggi dalam bekerja	6	12	11	1	0	113	3.77
10	Saya selalu mempunyai keinginan bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan	4	14	10	2	0	110	3.67
11	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	3	18	9	0	0	114	3.80
12	Saya dapat bersikap bijaksana terhadap masalah yang ada	1	20	7	2	0	110	3.67
13	Saya mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan	2	17	9	2	0	109	3.63
14	Saya selalu berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan	4	16	9	1	0	113	3.77
Jumlah Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3.65
SS = Sangat Sesuai; S = Sesuai; KS = Kurang Sesuai; TS = Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								
Jumlah Rata-rata OCB = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data yang telah diolah oleh penulis, 2017

Berdasarkan hasil pra survei mengenai *organizational citizenship behavior* nilai rata-rata yang diperoleh dari setiap pernyataan yaitu pada kisaran angka 3 dari nilai maksimal yaitu 5. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada pernyataan nomor 6 dengan nilai rata-rata 3.0 dan nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan nomor 4 dengan nilai rata-rata 3.93. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak selalu mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi, karyawan tidak selalu siap membantu rekan kerjanya, tidak semua karyawan mau berpartisipasi pada setiap kegiatan perusahaan, tidak semua karyawan dapat bertanggungjawab secara maksimal terhadap semua pekerjaannya, sedikit karyawan yang selalu siap membantu perusahaan, karyawan tidak selalu memberikan toleransi kepada rekan kerjanya, karyawan tidak mempunyai keinginan untuk bertahan dalam perusahaan, tidak semua karyawan dapat berkeaktifitas dalam bekerja, tidak semua karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, karyawan tidak senang bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedikit karyawan yang memiliki inisiatif dalam bekerja, karyawan tidak dapat bersikap bijaksana terhadap masalah yang dialami oleh karyawan, sedikit karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan, dan karyawan tidak selalu berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan data hasil dari kuesioner pra-survey perilaku *organizational citizenship behavior*, dapat dikatakan perilaku *organizational citizenship behavior* di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung masih kurang tinggi karena hanya menunjukkan nilai rata-rata 3,65.

Perilaku *organizational citizenship behavior* yang terjadi pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, oleh sebab itu selain membagikan kuesioner pra survei mengenai *organizational citizenship behavior* penulis melakukan pembagian kuesioner pra survei mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap bermasalah menurut karyawan yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Kuesioner tersebut dibagikan kepada 30 responden yaitu karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung.

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survei Faktor-faktor yang Menyebabkan Kurang Tingginya Perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

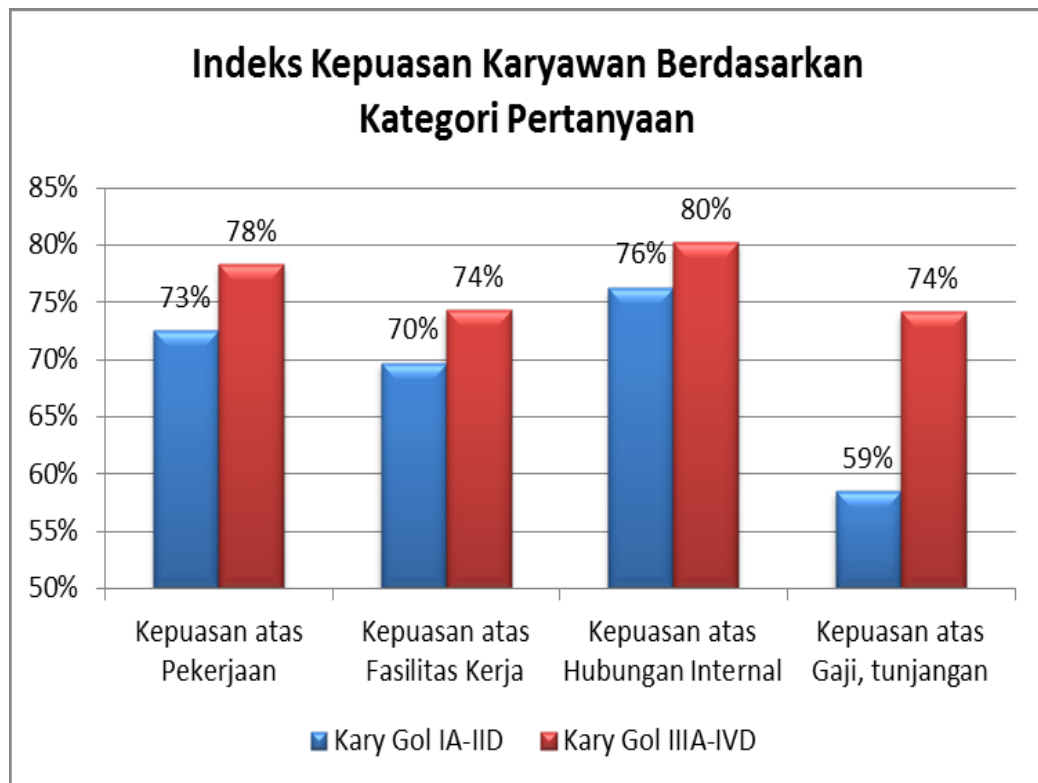
No.	Faktor-faktor	Presentase	
		YA	TIDAK
1.	Kepemimpinan	47%	53%
2.	Budaya Organisasi	32%	68%
3.	Kepuasan Kerja	65%	35%
4.	Motivasi	38%	62%
5.	Komitmen Organisasi	60%	40%
6.	Keadilan Organisasi	27%	73%

Sumber : Data yang telah diolah oleh penulis, 2017

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan terdapat dua faktor yang memiliki presentase pilihan ya paling tinggi yaitu kepuasan kerja yang menunjukkan presentase 65%, artinya sebanyak 65% responden merasa bahwa kepuasan kerja adalah faktor yang menyebabkan kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Selain faktor kepuasan kerja menurut hasil pra survei karyawan merasa bahwa faktor komitmen

organisasi juga merupakan faktor penyebab kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Faktor komitmen organisasi menunjukkan presentase pilihan ya sebesar 60% artinya sebanyak 60% karyawan merasa bahwa komitmen organisasi adalah penyebab kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dianggap sebagai salah satu faktor utama bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan (Amin dan Saleh, 2014). Selain itu karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman positif mereka. Balasan dari karyawan tersebutlah yang membentuk perilaku karyawan yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Apabila karyawan sudah merasa senang, merasa puas dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hal itu, perilaku *organizational citizenship behavior* akan menjadi hal positif bagi organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan salah satu elemen paling penting dalam organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja, seperti malas, rajin, produktif, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan perilaku karyawan dalam organisasi. Terkait dengan kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII, penulis memperoleh data hasil survei kepuasan kerja yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2015 yang disajikan pada gambar 1.1.



Sumber : Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung, 2015

Gambar 1.1
Hasil Survei Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Tahun 2015

Gambar 1.1 menunjukkan hasil survey mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara VIII pada tahun 2015. Nilai rata-rata kepuasan kerja menunjukkan presentase nilai sebesar 74% dari nilai maksimal yaitu 100% dari angka tersebut maka dapat dikatakan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap pekerjaannya. Karena tingkat kepuasan kerja karyawan sebesar 74% yang dikategorikan cukup tinggi, maka seharusnya tingkat perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan cukup tinggi. Hal ini selaras dengan pendapat Robbins dalam Ratnaningsih, (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* karena

karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang (Puspitawati dan Riana, 2014). Menurut Organ (dalam Titisari, 2014:15) menjelaskan bahwa peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Faktor eksternal meliputi kepemimpinan situasional, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei faktor-faktor yang dapat menyebabkan kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan sebaiknya Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung lebih memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, karena kedua faktor tersebut dianggap sebagai penyebab kurang tingginya perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Untuk mengetahui masalah yang dirasakan oleh karyawan mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi, penulis membagikan kuesioner pra survei mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi kepada 30 orang responden yaitu karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung.

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra survei Kepuasan kerja

NO	KEPUASAN KERJA	SS	S	KS	TS	STS	SKOR	RATA-RATA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan	1	11	16	2	0	101	3.37
2	Kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan jabatan kerja	2	12	14	1	1	103	3.43
3	Saya memiliki kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara saya sendiri	2	19	9	0	0	113	3.77
4	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan saya	4	22	4	0	0	120	4.00
5	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya	3	17	9	0	1	111	3.70
6	Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan	2	19	9	0	0	113	3.77
7	Semua karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	1	20	6	3	0	109	3.63
8	Semua karyawan memiliki sikap keterbukaan dalam bekerja	1	16	11	2	0	106	3.53
9	Pimpinan selalu memberikan dukungan terhadap semua karyawan	3	15	11	1	0	110	3.67
10	Pimpinan mampu menerapkan kebijakan secara adil	3	20	6	0	1	114	3.80
11	Saya mampu bekerja dibawah pengawasan pimpinan	3	21	5	1	0	116	3.87
12	Semua karyawan memiliki kesempatan promosi jabatan	2	20	6	2	0	112	3.73
13	Saya memiliki kemampuan dalam bekerja	2	20	7	1	0	113	3.77
14	Sarana dan prasarana yang tersedia dapat membantu menyelesaikan pekerjaan	1	16	11	2	0	106	3.53
15	Lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat karyawan nyaman	3	17	9	1	0	112	3.73
16	Perusahaan menyediakan jaminan keamanan dan keselamatan kerja untuk karyawan	3	19	7	1	0	114	3.80
Jumlah Rata-Rata Kepuasan Kerja								3.69
SS = Sangat Sesuai; S = Sesuai; KS = Kurang Sesuai; TS = Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								
Jumlah Rata-rata Kepuasan Kerja = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data yang diolah oleh penulis, 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pra survei mengenai kepuasan kerja yang disajikan dalam Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3.69 dari nilai maksimal yaitu 5. Dari nilai tersebut maka dapat diartikan

bahwa karyawan belum merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Fenomena ini menjadi masalah dalam kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII, penulis melakukan wawancara kepada staf bagian perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Hasil wawancara tersebut penulis sajikan ke dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1.6
Indikator Rendahnya Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator Kepuasan Kerja	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII
Gaji	Karyawan menganggap gaji dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.
Pekerjaan Itu Sendiri	Tidak semua karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan merasa banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan cara sendiri, melainkan harus dengan prosedur yang ada. Karyawan juga menganggap latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jenis pekerjaannya di perusahaan.
Atasan	Karyawan merasa sanggup bekerja dibawah pengawasan pimpinan meskipun pimpinannya tidak selalu memberikan dukungan terhadap karyawan, dan karyawan merasa kebijakan yang diberikan oleh pimpinan belum dilakukan secara adil.
Rekan Kerja	Belum maksimalnya rasa saling membantu antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak semua karyawan memiliki sifat terbuka kepada karyawan lainnya.
Kesempatan Promosi	Meskipun karyawan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas mereka, tetapi mereka merasa tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan.
Lingkungan Kerja	Sarana, prasarana dan fasilitas yang ada untuk menunjang kelancaran bekerja belum dirasakan karyawan untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sumber : Hasil wawancara yang diolah penulis, 2017

Tabel 1.6 menunjukkan kondisi kepuasan kerja karyawan dan tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan masih rendah karena menurut hasil wawancara tersebut diindikasikan adanya masalah dalam kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII. Terkait indikator kepuasan terhadap gaji, penentuan gaji mengacu pada Upah Minimum Provinsi (UMP) dan tergantung pada tingkat jabatan karyawan serta penempatan kerja karyawan tersebut. Menurut hasil wawancara, gaji yang diterima telah sesuai dengan UMP dan bahkan melebihi UMP tersebut.

Menurut Salehi dan Gholtash, (2011) menyatakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Salehi dan Gholtash menekankan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan, gaji, hubungan dengan atasan, kerjasama dengan rekan kerja, kondisi kerja, hingga kesempatan untuk promosi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien serta dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi tersebut rendah, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai dan akan mengakibatkan kinerja organisasi tersebut menurun.

Selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja, perilaku *organizational citizenship behavior* juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan Organ dalam Widyanto (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen merupakan salah

satu faktor yang telah diketahui memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha memberikan usaha maksimal bahkan melebihi ekspektasi perusahaan.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi dalam kualifikasi lowongan pekerjaan.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan bagaimana individu tersebut terikat dengan tujuan dari organisasi. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan menjadi lebih efektif dan produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas (Naqvi, 2013).

Penulis melakukan wawancara dengan karyawan bagian perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia serta membagikan kuesioner pra survei mengenai komitmen organisasi kepada 30 responden yaitu karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi pada karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII. Berikut adalah data hasil wawancara penulis dengan karyawan staf perencanaan dan pengendalian

sumber daya manusia mengenai tingkat komitmen organisasi di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.7
Indikator Lemahnya Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi	Tingkat Komitmen Organisasi di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII
Komitmen Afektif	Karyawan merasa belum dapat beradaptasi dengan lingkungan organisasi, hal ini membuat karyawan tidak bersedia bekerja hingga akhir masa kerjanya (pensiun).
Komitmen Bekelanjutan	Karyawan menganggap tidak dapat bekerja diluar perusahaan dan mampu meninggalkan perusahaan jika mendapat kesempatan pekerjaan yang lebih baik. Jika itu terjadi, maka karyawan bersedia menerima konsekuensi dari perusahaan.
Komitmen Normatif	Karyawan belum memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, tetapi karyawan tidak dapat dengan mudah keluar dari perusahaan.

Sumber : Hasil wawancara yang diolah penulis, 2017

Tabel 1.7 menunjukkan kondisi komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi yang ada pada perusahaan belum cukup tinggi. Beberapa hal yang membuat komitmen organisasi pada perusahaan belum cukup tinggi yaitu kurang eratnya hubungan emosional antara karyawan dengan organisasi sehingga tidak semua karyawan dapat bekerja hingga akhir masa kerjanya. Kurangnya kesadaran diri karyawan tentang kerugian dan konsekuensi apabila karyawan tersebut meninggalkan perusahaan, serta kurangnya rasa keterikatan karyawan untuk terus bertahan dalam perusahaan, sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah, tidak memiliki rasa tanggung jawab, dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan. Selanjutnya penulis ingin mengetahui tingkat komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII dengan menyebar kuesioner

kepada 30 orang responden yaitu karyawan bagian staff perencanaan dan pengendalian sumber daya manusia Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung

Tabel 1.8
Hasil Kuesioner Pra-survei Komitmen Organisasi

NO	KOMITMEN ORGANISASI	SS	S	KS	TS	STS	SKOR	RATA-RATA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Saya merasa senang pada saat bekerja di perusahaan ini	4	19	7	0	0	117	3.90
2	Saya bersedia bekerja sampai pensiun di perusahaan ini	3	17	9	1	0	112	3.73
3	Saya dapat beradaptasi dengan keadaan yang ada di perusahaan	1	20	9	0	0	112	3.73
4	Saya mendapat kesempatan bekerja diluar perusahaan	0	16	9	5	0	101	3.37
5	Saya mampu meninggalkan perusahaan jika ada kesempatan pekerjaan lain	3	16	7	3	1	107	3.57
6	Saya mampu menerima konsekuensi jika saya meninggalkan perusahaan	3	12	10	5	0	103	3.43
7	Saya dapat dengan mudah berpindah perusahaan	0	10	10	10	0	90	3.00
8	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan	3	18	9	0	0	114	3.80
9	Saya selalu bertanggung jawab terhadap perusahaan	3	21	6	0	0	117	3.90
Jumlah Rata-Rata Komitmen Organisasi								3.60
SS = Sangat Sesuai; S = Sesuai; KS = Kurang Sesuai; TS = Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								
Jumlah Rata-rata Komitmen Organisasi = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data yang diolah oleh penulis, 2017

Hasil kuesioner pra survei mengenai komitmen organisasi, nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 3.60 dari nilai maksimal yaitu 5 yang dapat diartikan komitmen organisasi karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung belum cukup tinggi. Hal ini menunjukkan terdapat masalah mengenai komitmen organisasi di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh El Din Muhammed (2016) menunjukkan hubungan positif dan pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan perilaku *organizational citizenship behavior*. Bagus Asta (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Intan Nofika (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. PLN Distribusi Jawa Tengah dan DIY, kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* baik secara simultan maupun parsial. Serta penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ayu (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang dilakukan pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Perusahaan harus mengembangkan sikap dan perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi serta untuk dapat terus berkembang dan

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan hal lebih diluar pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku diluar uraian tugas disamping karyawan harus melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Selain itu, dengan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* akan berdampak pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi (Sumiyarsi, 2012).

Berdasarkan data yang sudah ada dan telah dijelaskan sebelumnya, penulis tertarik untuk meneliti faktor yang paling berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karena dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian penulis melakukan wawancara dan membagikan kuesioner pra survei mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi kepada beberapa orang karyawan.

Penulis telah mendapatkan data yang menunjukkan bahwa terdapat masalah pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII berdasarkan beberapa fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VIII Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah yang berkaitan dengan fenomena *organizational citizenship behavior* pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja
 - a. Gaji yang diterima belum sesuai dengan pekerjaan
 - b. Kurangnya sikap keterbukaan dalam bekerja
 - c. Kurangnya kesempatan promosi jabatan
 - d. Kurangnya dukungan sarana prasarana untuk bekerja
 - e. Kurangnya dukungan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Komitmen Organisasi
 - a. Karyawan tidak dapat dengan mudah berpindah perusahaan
 - b. Kurangnya kesempatan bekerja diluar perusahaan
 - c. Kurangnya kesediaan karyawan bekerja hingga pensiun
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
 - a. Kurang adanya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah atau melakukan kesalahan dalam bekerja
 - b. Karyawan lebih banyak mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan orang lain
 - c. Kurangnya kesediaan untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan

- d. Kurangnya keinginan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Karyawan kurang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan
- f. Kurangnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung
2. Bagaimana persepsi karyawan mengenai komitmen organisasi yang ada di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung
3. Bagaimana persepsi karyawan mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui :

1. Kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung

2. Komitmen organisasi di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung
3. *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini penulis mengharapkan dapat memberikan hasil yang berguna dan bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian diatas.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini ditunjukkan untuk menguji apakah variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian inilah yang diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan mengenai praktek penelitian. Serta penulis dapat mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat dipertimbangkan bagi perusahaan mengenai pentingnya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB. Serta dapat meningkatkan OCB dengan mempertimbangkan untuk melakukan usulan-usulan yang diberikan oleh penulis.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pemikiran bagi pembaca yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sama serta membantu pembaca untuk mengetahui mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB.