

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting didalam segala aspek, baik itu dalam sebuah organisasi yang kecil apalagi yang besar. Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang ada dalam suatu instansi atau organisasi disamping sumber daya yang lain, seperti modal, material, mesin dan sebagainya. Dalam persaingan yang ketat ini, sumber daya manusia masih menjadi tumpuan dan sorotan bagi sebuah perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki agar dapat terus bertahan. Tuntutan yang dimaksud bukan hanya peningkatan kualitas mengenai mutu produk dan pelayanan yang disediakan perusahaan namun orang-orang yang terlibat di dalamnya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan asset penting dalam suatu perusahaan. Walaupun suatu perusahaan didukung dengan sumber daya lain yang lebih melimpah, namun sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga perkembangan dan keberlanjutan organisasi.

Perkembangan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dimasa depan bertujuan untuk mencetak manusia yang menguasai ilmu dan teknologi serta mencetak manusia yang beriman dan bertakwa (iptek dan imtak). Disamping dikaitkan dengan kemampuan sumber daya manusia. Produktivitas juga kerap dikaitkan dengan cara dan sistmen yang efisien (Afriandi, 2017). Sumber daya

manusia dapat tercermin dari pola pikir, kesadaram, kemauan, semangat dan etos kerja tinggi. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang beriptek dan berimtak akan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain tingkat pendidikan, pengalaman kerja, semangat kerja, kiat dari individu untuk mau berubah menuju yang lebih baik, manajemen yang diterapkan, pengawasan dan pembinaan yang dilakukan (Irwansyah et al., 2017). Perusahaan dalam perjalanannya akan semakin maju dan berkembang serta mempunyai banyak tantangan dan hambatan salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja didalamnya. Persoalan yang sering terjadi pada suatu organisasi yang berkaitan dengan karyawan adalah kurangnya komitmen sehingga kurang maksimalnya disiplin kerja yang akan mengakibatkan hasil motivasi kerja tidak optimal.

Karyawan yang baik mengekspresikan perilakunya lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim dan fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Salah satu sikap strategik dalam divisi sumber daya manusia adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. Menurut Maulana (2020) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan untuk bersedia melaksanakan suatu pekerjaan terlepas dari kewajiban dan tanggung jawabnya serta dilakukan untuk kepentingan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 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 prososial, yaitu perilaku yang positif, konstruktif dan membantu. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi, perilaku ini berguna bagi Perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Manfaat yang akan dirasakan apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterapkan dengan baik bukan hanya dapat dirasakan oleh sesama rekan karyawan, namun juga dapat dirasakan oleh atasan, yaitu dapat meningkatkan produktivitas. karena mereka bisa mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang senang membantu rekan kerjanya, senang melakukan tugas-tugas tambahan tanpa imbalan yang bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya, senang ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi, serta patuh terhadap aturan-aturan di dalam organisasi (Pandey dkk., 2019:5267).

Namun pada keadaan sebenarnya di lapangan, ada banyak sekali perusahaan yang masih belum bisa mengimplementasikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini. Bukan karena mereka tidak mau atau tidak peduli, namun sifat ini cenderung harus tumbuh dari pribadi karyawannya masing-masing. Jika hanya dituntut untuk harus ada atau kesannya dipaksakan, nantinya ditakutkan malah perusahaannya yang kehilangan loyalitas dari karyawannya, bisa jadi kinerja

mereka yang mungkin berkurang, sehingga hasilnya tidak optimal dan maksimal, atau mungkin mereka sering absen dengan beragam macam alasan demi menghindar dari tanggung jawab pekerjaan dari perusahaannya, atau juga bilamana mereka melangkah terlalu jauh, ya keluar dari perusahaan, dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kalau ini terjadi kepada karyawan yang memiliki citra yang baik dan hasil kerja yang bagus, pasti perusahaan akan sangat merugi dan kehilangan aset sumber daya manusia mereka, maka dari itu untuk menumbuhkan sifat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini, perlu juga ada peran dari perusahaan.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan demi terciptanya karyawan yang mampu bekerja dengan baik adalah menciptakan suasana yang bagus, sehat, baik, dan mendukung. Suasana yang bersifat positif pasti akan berpengaruh besar kepada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Akan tercipta suasana kerja yang saling mendukung satu sama lain, dan pada realita di lapangannya pasti akan tercipta sebuah perusahaan yang sukses, dibanggakan oleh karyawan-karyawannya dan bisa memberi kontribusi yang baik serta pelayanan prima kepada para pengguna produk mereka. Dalam hal ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian di sebuah perusahaan yang produknya masih bisa sangat relevan dan dibutuhkan seiring perkembangan era modern seperti saat ini, yaitu perusahaan BUMN yang produknya bergerak di bidang jasa, yaitu PT. Pos Indonesia.

PT. Pos Indonesia sendiri, saat ini bersaing dengan banyak sekali perusahaan swasta yang bergerak di bidang sejenis, dan untuk bertahan serta

bersaing, tentunya diperlukan kualitas pelayanan jasa yang baik dan ini akan sangat bergantung dengan kualitas sumber daya manusianya. Tanpa kualitas sumber daya manusia yang baik maka ini akan menjadi kekhawatiran untuk kemajuan dan perkembangan PT. Pos Indonesia kedepannya. Karena sumber daya manusia merupakan suatu unsur yang saling berinteraksi dan tersusun dalam sebuah struktur yang dapat membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut merupakan tabel yang memperlihatkan hasil top skor Top Brand Award jasa kurir di Indonesia pada tahun 2017-2021:

Tabel 1.1
Top Brand Index Jasa Kurir Indonesia

Jasa Kurir Indonesia	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
JNE	49.4%	45.0%	26.4%	27.3%	28.0%
J&T	34.7%	13.9%	20.3%	21.3%	33.4%
TIKI	8.4%	13.6%	12.6%	10.8%	11.2%
PT. POS	1.3%	11.6%	5.4%	7.7%	8.5%

Sumber : www.topbrand-award.com

Berdasarkan tabel 1.1 diatas memperlihatkan bahwa top brand index jasa kurir Indonesia dari tahun 2017-2021 diraih oleh JNE, disusul oleh jasa kurir lainnya di posisi kedua oleh J&T, kemudian untuk posisi ketiga diraih oleh dengan TIKI, dan untuk pos Indonesia sendiri berada di posisi paling bawah. Terlihat dari data tabel tersebut pada tahun 2017 pos Indonesia hanya meraih sebesar 1.3% ini sangat jauh sekali dan sangat kecil bahkan dari Brand Tiki yang hanya mampu meraih 8.4%. kemudian di tahun 2018 pos Indonesia berhasil meraih sebesar

11.6%, terjadi sedikit peningkatan dan mampu mendekati J&T dan Tiki, walau masih terlalu jauh dari JNE. Tahun 2019 terjadi penurunan di angka 5.4%, kemudian naik lagi di tahun 2020 sebesar 7.7%, dan naik sedikit di tahun 2021 sebesar 8.5%, ini menjadi tanda bahwa pos Indonesia masih tertinggal jauh dari brand kompetitor swastanya yaitu JNE, J&T, dan TIKI.

Rendahnya Top Brand Index pada PT. Pos Indonesia nampaknya tidak terlepas dari kinerja yang kurang optimal, dalam hal ini agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibutuhkan kinerja kerja karyawan yang optimal dari seluruh karyawan di perusahaan. Adapun pencapaian kinerja untuk setiap kantor Pos Indonesia di Bandung seperti pada tabel 1.2

Tabel 1.2

Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia di Bandung

No	Kantor	Kinerja Karyawan 2020	Kinerja Karyawan 2021
1	Cilaki (Pusat)	79	72
2	Asia Afrika (Pusat)	83	83
3	Banda (Pusat)	80	80
4	Cicaheum (Cabang)	85	87
5	Antapani (Cabang)	85	86
6	Cicendo (Cabang)	88	89
7	Cihampelas (Cabang)	90	91
8	Cikutra (Cabang)	80	85
9	Cipaganti (Cabang)	87	88
10	Dago (Cabang)	85	78
11	Maranatha (Pusat)	82	83
12	Sadang Serang (Cabang)	80	85
13	Sarijadi (Cabang)	84	87
14	Supratman (Cabang)	80	84
15	Pasteur (Cabang)	81	81

Sumber : HRD PT. Pos Kantor Cilaki

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada PT. Pos Indonesia di Bandung yang bertempat di kantor pusat Cilaki mengalami permasalahan. Tingkat pencapaian kinerja di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung mengalami Fluktuasi, yang mana pada tahun 2020 tingkat kinerja sebesar 79 turun menjadi 72 di tahun 2021.

Dalam hal ini maka perlu adanya perhatian dan perbaikan khusus terhadap sumber daya manusia agar bekerja dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Namun pada kenyataannya untuk memiliki karyawan dengan kinerja yang optimal bukanlah suatu perkara yang mudah, karena membutuhkan waktu, tenaga, pikiran, materi, kerjasama yang sinergis antara manajemen dan karyawan yang ada didalam perusahaan.

Hal ini harusnya menjadi sorotan terutama untuk PT. Pos Indonesia itu sendiri, kenapa kualitas dari BUMN bisa kalah saing produknya dari brand swasta. Apakah karena minimnya sebuah inovasi, sehingga itu menyebabkan kalahnya daya saing sehingga produk pesaing bisa terlihat lebih unggul, atau karena pelayanan dari PT. Pos Indonesia itu sendiri yang kurang. Bilamana memang hal tersebut yang terjadi, maka pasti ada permasalahan yang terjadi di bagian internal PT. Pos Indonesia itu sendiri, terutama di bagian sumber daya manusianya. Karena mau sebaik dan sebesar apaapun nama perusahaannya, itu kembali lagi karena adanya kontribusi yang positif dan juga besar dari karyawan atau sumber daya manusianya. Karyawan yang berperan aktif, bergerak dinamis, dan mampu memberikan kontribusi besar bagi perusahaannya adalah kunci sebuah perusahaan itu bisa maju dan menjadi sukses. Begitupun sebaliknya bilamana karyawan yang bekerja di

perusahaan hanya bersifat formalitas saja, tidak mampu berkontribusi dengan baik, dan bersifat pasif, seiring berjalannya waktu hanya akan menjadi hal buruk bagi perusahaannya. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam perusahaan karena mereka adalah aset organisasi yang paling penting bagi perusahaan, dengan manajemen sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia menentukan apakah suatu organisasi berfungsi dengan baik atau tidak. Berjalan atau tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan kerja atau potensi untuk berkembang.

Kemampuan kerja karyawan bisa dilihat dari kapasitas seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya ketika bekerja. Kemampuan kerja juga dijadikan sebagai salah satu penilaian atas apa yang sudah dilakukan oleh karyawan. Pentingnya kemampuan dalam bekerja adalah agar karyawan dapat bekerja dengan tekun dan semangat untuk hasil yang maksimal. Karyawan yang cerdas dan terampil tidak hanya melekat pada kemampuan mereka untuk bekerja, tetapi juga pada aspek penting lainnya yang berdampak baik bagi perusahaan, salah satunya adalah komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen Organisasi adalah variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan Chusnul Izha Rahmatus Sholikhah dan Agus Frianto (2022), Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang artinya semakin kecil Komitmen Organisasi pada pegawai maka semakin rendah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai.

Karyawan yang berkomitmen dalam suatu organisasi biasanya memiliki kebiasaan untung cenderung memilih bertahan lama untuk bekerja di perusahaan, dapat diandalkan, dekat dengan perusahaan, dan mengikuti semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Komitmen organisasi bukan hanya satu-satunya yang menjadi faktor yang baik bagi perusahaan, ini bisa dilihat dari perilaku karyawan dalam hal pemikiran, keterlibatan, loyalitas, dan perilaku. Perilakunya seperti membantu rekan kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, mematuhi peraturan yang berlaku, dan tidak membuang waktu dalam bekerja, faktor ini adalah budaya organisasi. Ini selaras dengan definisi mengenai Budaya organisasi menurut Sulaksoni (2019:4), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.

Budaya organisasi sendiri bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan menghadapi tantangan di masa depan. Manfaat dari memperkenalkan serta menerapkan budaya organisasi pada karyawan adalah dapat menumbuhkan semangat gotong royong, meningkatkan kebersamaan, meningkatkan kekerabatan, dan meningkatkan komunikasi, dan sikap-sikap positif tersebut juga merupakan bagian dari *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* itu sendiri pada prakteknya dilakukan secara sukarela, tulus dari hati, tidak adanya keterpaksaan dan pastinya tidak adanya pengaruh dan dikendalikan oleh perusahaan, karena ini merupakan sikap dimana ada rasa memiliki dan peduli dari para karyawan kepada perusahaannya.

Pada PT. Pos Indonesia yang menjadi tempat penulis melakukan penelitian ini, tentunya juga sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting, karena karyawan berkaitan langsung dengan operasional perusahaan. Maka dari itu PT. Pos Indonesia sangat memikirkan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memberikan kemajuan bagi perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Untuk memperkuat penelitian, maka peneliti melakukan pra survey untuk mengetahui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang sebenarnya terjadi pada karyawan dengan menggunakan kuesioner dibagikan kepada 30 orang responden yaitu karyawan PT. Pos Indonesia.

Tabel 1.3

***Organizational Citizenship Behavior* PT. Pos Indonesia (PERSERO)**

No	Unsur yang dinilai	Tingkat Kesetujuan					Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	<i>Alturism</i> (Perhatian)	0	2	2	5	21	45	1.50
2	<i>Conscientiousness</i> (Kehati-hatian)	0	2	3	10	15	62	1.73
3	<i>Sportmanship</i> (Sikap Sportif)	3	10	9	7	1	97	3.23
4	<i>Courtesy</i> (Kesopanan)	2	10	10	8	0	96	3.20
5	<i>Civic Virtue</i> (Moral)	0	3	15	11	1	80	2.67
Total								12.33
Skor Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								2.46
SS = Sangat Setuju; S = Setuju; KS = Kurang Setuju; TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								
Jumlah Rata-rata OCB = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pertanyaan								

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan terhadap 30 karyawan, dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Pos Indonesia

belum cukup tinggi atau kurang. Hal ini dapat dilihat dari total skor rata-rata yaitu sebesar 2.46 dari nilai maksimal 5.

Berdasarkan tabel mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, dapat dikatakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia menunjukkan nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 2.46. Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada pernyataan tentang *Altruism* (Perhatian) dengan nilai rata-rata 1.50, disusul dengan *conscientiousness* (kepribadian) dengan nilai rata-rata 1.73. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada *Sportmanship* (Sikap Sportif) dengan nilai rata-rata 3.23, lalu disusul dengan *Courtesy* (Kebaikan) dengan nilai rata-rata 3.2, dan *Civic Virtue* (Moral) dengan nilai rata-rata 2.67. Menurut organ dalam Napitupulu (2018:4), *Organizational Citizenship Behavior tend to see employees as social brings rather than as selfish individuals*. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* cenderung melihat pegawai sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Pos Indonesia masih cenderung memiliki sifat yang kurang perhatian sesama karyawan atau rekan kerja, lalu memiliki keberibadian dan moral yang kurang baik.

Hal ini didukung oleh wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kepala bagian sumber daya manusia di PT. Pos Indonesia, mengatakan bahwa ketertarikan beberapa karyawan untuk mencari informasi yang bermanfaat bagi perusahaan belum cukup tinggi dan diindikasikan terdapat masalah pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku sportif dan baik sesama karyawan di PT. Pos Indonesia cenderung berifat tinggi dan baik. Akan tetapi dengan masih

kurangnya sifat *Alturism* (Perhatian) dan *Conscientousness* (Keperibadian), karyawan masih harus diberikan informasi dan masukan lebih tentang berapa pentingnya ketiga sifat tersebut, agar mereka bisa lebih bermanfaat demi keberlangsungan berkembangnya Perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, oleh sebab itu selain dari wawancara dan observasi untuk memperkuat penelitian, peneliti melakukan pra survey mengenai *Organizational Citizenship Behavior* serta peneliti juga membagikan kuesioner pra survey mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kurang tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Kuesioner tersebut dibagikan kepada 30 responden yaitu karyawan PT. Pos Indonesia.

Tabel 1.4

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Skor	RATA-RATA
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Budaya Organisasi	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	2	2	4	8	14	60	2.00
	Saya sering berhadapan dengan resiko dalam menyelesaikan pekerjaan	2	14	6	8	0	100	3.33
	Saya diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat, dan akurat	2	3	3	11	11	64	2.13
	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan	2	2	4	9	13	61	2.03

	Saya terus mengembangkan diri mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	1	18	2	9	0	101	3.36
	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	4	9	10	7	0	100	3.33
	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	5	9	6	8	2	97	3.23
	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	4	10	5	11	0	97	3.23
	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	3	8	6	13	0	91	3.03
	Didalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	3	10	8	9	0	97	3.23
	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	4	16	2	2	6	100	3.33
	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	3	18	4	3	2	107	3.56
	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	0	5	20	5	0	90	3.0

Jumlah Rata-Rata Budaya Organisasi								2.98
Kepuasan kerja	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standar yang berlaku	4	23	2	0	1	119	3.96
	Saya menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki	1	21	6	1	1	110	3.66
	Saya menerima tunjangan hari raya sesuai waktu yang telah ditentukan	2	25	2	1	0	118	3.93
	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan	3	21	5	1	0	116	3.86
	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan	3	20	5	1	1	113	3.76
	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya	9	21	0	0	0	129	4.30
	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang saling membantu menyelesaikan pekerjaan	12	18	0	0	0	132	4.40
	Saya senang dengan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik dan pendapat karyawan bawahannya	11	17	2	0	0	129	4.30
	Saya senang dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi	11	17	2	0	0	129	4.30
	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya	5	22	3	0	0	122	4.06
	Saya senang karena pekerjaan saya didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan	3	20	7	0	0	116	3.86
Jumlah Rata-Rata Kepuasan Kerja								4.03

Komitmen Organisasional	Saya merasa keberatan untuk mengerjakan pekerjaan diluar jam kerja	4	9	8	5	4	94	3.13
	Saya merasa keberatan apabila diminta untuk mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawab yang saya miliki	3	10	7	4	6	90	3.00
	Saya merasa senang bekerja di perusahaan karena perusahaan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada saya	3	3	4	2	18	61	2.03
	Sulit bagi saya untuk menemukan perusahaan seperti perusahaan tempat saya bekerja sekarang, sehingga saya ingin tetap bekerja untuk perusahaan	2	3	5	5	15	62	2.06
Jumlah Rata-Rata Komitmen Organisasional								2.55
Kepribadian	Saya memiliki rasa percaya diri dalam bekerja	4	25	1	0	0	123	4.10
	Saya senang bekerjasama dengan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan	3	27	0	0	0	123	4.10
	Saya melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab	12	18	0	0	0	132	4.40
	Saya selalu tenang dalam menghadapi setiap hal yang terjadi dalam pekerjaan	5	23	2	0	0	123	4.10
	Saya aktif untuk mencari informasi yang sesuai dengan pekerjaan saya	4	23	3	0	0	121	4.03
Jumlah Rata-Rata Kepribadian								4.14
Moral Karyawan	Saya menerima dengan senang hati atas semua pekerjaan yang saya jalankan	1	28	1	0	0	120	4.00

	Saya selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya berikan	10	20	0	0	0	130	4.33
	Saya selalu menghormati atasan saya	16	14	0	0	0	136	4.53
	Saya patuh atas perintah atasan	10	19	1	0	0	129	4.30
	Saya bangga bekerja ditempat saya bekerja sekarang	4	24	2	0	0	122	4.06
	Saya memiliki integritas yang tinggi terhadap perusahaan	10	19	1	0	0	129	4.30
Jumlah Rata-Rata Moral Karyawan								4.25
Motivasi	Gaji yang diberikan telah mampu memenuhi kebutuhan hidup saya	0	19	10	0	1	107	3.56
	Lingkungan tempat saya bekerja terasa aman dan nyaman	1	25	4	0	0	117	3.90
	Hubungan dengan atasan di tempat kerja terjalin dengan baik dan harmonis	5	22	3	0	0	122	4.06
	Saya dan rekan kerja memiliki hubungan yang baik dan saling mendukung	8	21	1	0	0	127	4.23
	Kinerja anda dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas	3	23	4	0	0	119	3.96
	Atasan akan memberikan pujian apabila saya menyelesaikan tugas tepat waktu	3	19	7	1	0	114	3.80
Jumlah Rata-Rata Motivasi								3.91
Gaya Kepemimpinan	Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk Menyusun tugas kerja	4	22	4	0	0	120	4.00

	Pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan-kegiatan perusahaan	3	23	4	0	0	119	3.96
	Pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku	5	23	2	0	0	123	4.10
	Semua keputusan ada ditangan pemimpin	1	18	11	0	0	110	3.66
	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan	4	23	3	0	0	121	4.03
	Pemimpin ditempat saya bekerja menghargai dan memuji bawahan yang mempunyai kinerja bagus	5	21	4	0	0	121	4.03
Jumlah Rata-Rata Gaya Kepemimpinan								3.96
Kepercayaan Pada Pimpinan	Atasan saya memiliki kemampuan untuk membuat kebijakan dengan baik	4	23	3	0	0	121	4.03
	Atasan saya tidak pernah memotong insentif saya	7	21	2	0	0	125	4.16
	Atasan saya selalu terbuka mengenai perusahaan	5	22	3	0	0	122	4.06
	Jika saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan, atasan saya selalu siap membantu	0	19	11	0	0	109	3.63
Jumlah Rata-Rata Kepercayaan Pada Pimpinan								3.97
SS = Sangat Setuju; S = Setuju; KS = Kurang Setuju; TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								

$$\text{Jumlah Rata-rata Faktor-faktor Yang Mempengaruhi } \textit{Organizational Citizenship Behavior} = \frac{\text{Jumlah Rata-rata}}{\text{Jumlah Pernyataan}}$$

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuesioner pra survei mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kurang tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan terdapat dua faktor yang memiliki hasil nilai rata-rata cukup rendah antara 8 variabel yang digunakan sebagai parameter penelitian yaitu budaya organisasi dengan hasil nilai 2.96 dan komitmen organisasional dengan hasil nilai 2.55. Maka dalam penelitian ini, budaya organisasi dan komitmen organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia.

Berikut adalah data yang diperoleh oleh peneliti melalui pra survey mengenai budaya organisasi terhadap 30 orang responden yaitu PT. Pos Indonesia.

Tabel 1.5

Hasil Pra Survey Mengenai Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung

Variabel	Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Skor	RATA-RATA
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Budaya Organisasi	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	2	2	4	8	14	60	2.00
	Saya sering berhadapan dengan resiko dalam menyelesaikan pekerjaan	2	14	6	8	0	100	3.33
	Saya diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat, dan akurat	2	3	3	11	11	64	2.13
	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci	2	2	4	9	13	61	2.03

	mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan							
	Saya terus mengembangkan diri mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	1	18	2	9	0	101	3.36
	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	4	9	10	7	0	100	3.33
	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	5	9	6	8	2	97	3.23
	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan	4	10	5	11	0	97	3.23
	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	3	8	6	13	0	91	3.03
	Didalam perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	3	10	8	9	0	97	3.23
	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	4	16	2	2	6	100	3.33
	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	3	18	4	3	2	107	3.56
	Saya akan merekomendasikan	0	5	20	5	0	90	3.00

	perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir							
Jumlah Rata-Rata Budaya Organisasi								2.96

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuesioner pra survey mengenai budaya organisasi, nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 2.96 dari maksimal yaitu 5, dengan rincian nilai terendah diraih dengan skor 60 yaitu “Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan” dengan rata-rata 2.00. Disusul dengan skor 61 yaitu “Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan” dengan rata-rata 2.03. Lalu yang terakhir dengan skor 64 yaitu “Saya diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cermat, dan akurat” dengan rata-rata 2.13. Menurut Robbins dan Judge (2018:118), Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, dan tradisi dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi karyawan PT. Pos Indonesia belum maksimal, masih ada karyawan yang tidak memiliki kemauan untuk mengembangkan diri agar mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan terdapat masalah mengenai budaya organisasi di PT. Pos Indonesia.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi. Didalam budaya organisasi yang positif, karyawan akan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya, karyawan ingin mendukung tujuan organisasi, dan jika mereka merasa percaya diperlakukan secara adil oleh

organisasinya, maka ada rasa puas terhadap pekerjaannya, maka akan ada timbal balik yang positif dari karyawan kepada perusahaannya.

Selain dipengaruhi oleh budaya organisasi, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan dianggap sebagai salah satu faktor utama keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang telah diketahui memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin memberikan kontribusi terbaik bahkan mungkin akan melebihi target yang sudah diharapkan dan ditentukan oleh perusahaan.

Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup bagaimana mengembangkan tujuan dan memenuhi kebutuhan organisasi dengan mendahulukan misi organisasi dari pada mementingkan kepentingan pribadi. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatan dalam melaksanakan kerja.

Berikut adalah data yang diperoleh peneliti melalui kusioner mengenai komitmen organisasional di PT. Pos Indonesia

Tabel 1.6

Hasil Pra Survey Mengenai Komitmen Organisasional PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung

Variabel	Pernyataan	Tingkat Kesetujuan					Skor	RATA-RATA
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Komitmen Organisasional	Saya merasa keberatan untuk mengerjakan pekerjaan diluar jam kerja	4	9	8	5	4	94	3.13
	Saya merasa keberatan apabila diminta untuk mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawab yang saya miliki	3	10	7	4	6	90	3.00
	Saya merasa senang bekerja di perusahaan karena perusahaan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada saya	3	3	4	2	18	61	2.03
	Sulit bagi saya untuk menemukan perusahaan seperti perusahaan tempat saya bekerja sekarang, sehingga saya ingin tetap bekerja untuk perusahaan	2	3	5	5	15	62	2.06
Jumlah Rata-Rata Komitmen Organisasi								2.55

Sumber : Data diambil oleh peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuesioner pra survey mengenai komitmen organisasi, nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 2.55 dari nilai maksimal yaitu 5, dengan rincian nilai terendah diraih dengan skor 61 yaitu “Saya merasa senang bekerja di perusahaan karena perusahaan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada saya” dengan nilai rata-rata 2.03, dan disusul dengan skor 62 yaitu “Sulit bagi saya untuk menemukan perusahaan seperti perusahaan tempat saya bekerja sekarang, sehingga saya ingin tetap bekerja untuk perusahaan”, dengan nilai rata-

rata 2.06, yang dapat diartikan komitmen organisasional karyawan PT. Pos Indonesia belum maksimal, masih banyak karyawan yang menganggap perusahaan tidak memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada karyawan dan masih sangat sulit bagi karyawan untuk tetap loyal atau setia dengan perusahaannya. Pernyataan tersebut termasuk kedalam Komitmen Normatif. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sudarno & Wibowo (2018:51) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan terdapat masalah mengenai komitmen organisasi di PT. Pos Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut sesuai dengan masalah yang terjadi pada Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional di PT. Pos Indonesia yang belum optimal, dari beberapa uraian fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang ada sebagai topik dan objek penelitian. Hasil skor rata-rata variabel terendah yang dipilih yaitu Budaya Organisasi dengan skor rata-rata 2.96 dan variabel Komitmen Organisasional dengan skor rata-rata 2.55, maka bisa disimpulkan variabel X1 yaitu Komitmen Organisasional, variabel X2 yaitu Budaya Organisasi dan variabel Y *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan ini peneliti mengambil judul penelitian **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) CILAKI BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada guna memudahkan dalam proses penelitian dan selanjutnya memudahkan untuk memahami hasil penelitian yang mencakup kedalam penelitian meliputi faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan fenomena *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional
 - a. Kurangnya perusahaan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada karyawannya
 - b. Karyawan masih belum mampu untuk tetap setia kepada perusahaan tempat dia bekerja
2. Budaya Organisasi
 - a. Kurangnya kemauan karyawan untuk menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan

- b. Karyawan masih belum bisa untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat, cermat, dan akurat
- c. Pemimpin masih kurang jelas dan rinci dalam memberikan arahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan oleh bawahannya

3. *Organizational Citizenship Behavior*

- a. Karyawan masih kurang peduli dan enggan untuk perhatian kepada sesamanya (Altruism)
- b. Karyawan kurang beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di perusahaan (Conscientiousness)

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Komitmen Organisasional di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki, Bandung
2. Bagaimana Budaya Organisasi di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung
3. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung
4. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Komitmen Organisasional di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung
2. Budaya Organisasi di PT. Pos Inndonesia (PERSERO) Cilaki, Bandung
3. *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung
4. Besarnya pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki, Bandung secara simultan dan parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk meningkatkan pemahaman kita. Penelitian memberikan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Adapun kegunaan penelitian pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pusat Cilaki Bandung ini adalah:

1.4.1 Kegunaan Teortis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberi manfaat bagi banyak pihak diantaranya:

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan khususnya bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung;
2. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan

Organizational Citizenship Behavior yang didapatkan selama bangku perkuliahan dengan kenyataan yang ada di lapangan;

3. Hasil dari penelitian mengenai Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenhip Behavior* ini diharapkan dapat memberikan informasi yang diperlukan bagi pihak lain dan bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih tinggi khususnya mengadakan penelitian masalah sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberi manfaat bagi banyak pihak diantaranya:

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya untuk Konsentrasi Sumber Daya Manusia mengenai Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*;
2. Sebagai salah satu bahan masukan bagi manajemen PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cilaki Bandung untuk meningkatkan Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*.