

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, aset terpenting untuk mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, perilaku kewargaorganisasian dapat menjadi faktor penentu karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial. Dengan kata lain, perilaku ini dapat menjadikan interaksi sosial pada organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan fungsi-fungsi organisasi. Perilaku kewargaorganisasian sendiri merupakan perilaku *extra-role* yang bersifat sukarela yang tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal dan secara langsung dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Penelitian Podsakoff, *et. al.* (2000) menyatakan perilaku kewargaorganisasian memberikan keuntungan dan kontribusi bagi organisasi berupa meningkatkan produktivitas pada karyawan itu sendiri dan rekan kerjanya, meningkatkan produktivitas manajerial, serta mengefisiensikan penggunaan sumber daya organisasional.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tinggi perilaku kewargaorganisasian dalam suatu organisasi, salah satunya adalah kepuasan kerja. Robbins & Judge (2015, hal. 53) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku kewargaorganisasian. Karyawan yang puas akan berperilaku positif terhadap organisasinya seperti membantu orang lain dan bekerja melebihi standar.

Perilaku kewargaorganisasian menjadi nilai tambah bagi suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari fungsi-fungsi dalam organisasi. Hal

ini dapat terjadi dan berlaku bagi organisasi manapun, tak terkecuali PT Papyrus Sakti.

PT Papyrus Sakti merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang produksi kertas dan karton dupleks. Perusahaan yang berlokasi di Banjaran, Kabupaten Bandung ini merupakan perusahaan cabang yang berfokus pada proses produksi. PT Papyrus Sakti berdiri pada tahun 1974 dan mulai beroperasi secara optimal di tahun 1976. Sejak masa-masa awal berdiri, PT Papyrus Sakti menguasai pasar kertas dan karton dupleks di Indonesia bahkan sebagian wilayah di Asia seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Myanmar, Tiongkok, Hongkong, Bangladesh, dan negara-negara yang berada di kawasan Timur Tengah. Dengan besarnya cakupan pasar, PT Papyrus Sakti tentunya membutuhkan karyawan yang menyandang predikat baik dalam menjalankan pekerjaan dan tanggungjawabnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Beratnya tantangan yang dihadapi oleh PT Papyrus Sakti dalam bidang usahanya, tentu menjadi beban tersendiri. Namun beban tersebut akan teratasi jika PT Papyrus Sakti memiliki karyawan yang mau menjalankan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan. Dengan semakin sempitnya lowongan pekerjaan dan semakin tinggi kebutuhan perusahaan terhadap karyawan yang berkualitas, maka karyawan secara tidak langsung dituntut untuk memiliki predikat "*good citizenship behavior*" dalam melakukan pekerjaannya karena perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang kompeten, tetapi juga membutuhkan karyawan yang mempunyai keinginan lebih untuk bekerja agar dapat mendapatkan hasil kerja yang maksimal lebih dari harapan perusahaan. Harapan suatu perusahaan terhadap karyawannya adalah tidak hanya perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan yang diminta sesuai dengan deskripsi pekerjaannya (*in role*), tetapi juga perilaku yang inovatif serta berasal dari inisiatif karyawan diluar deskripsi pekerjaannya (*extra role*). Perilaku seperti ini disebut juga sebagai perilaku kewargaorganisasian. Organ *et al.* (2006, hal. 8) mengemukakan bahwa perilaku kewargaorganisasian merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem

penghargaan formal, dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas organisasi.

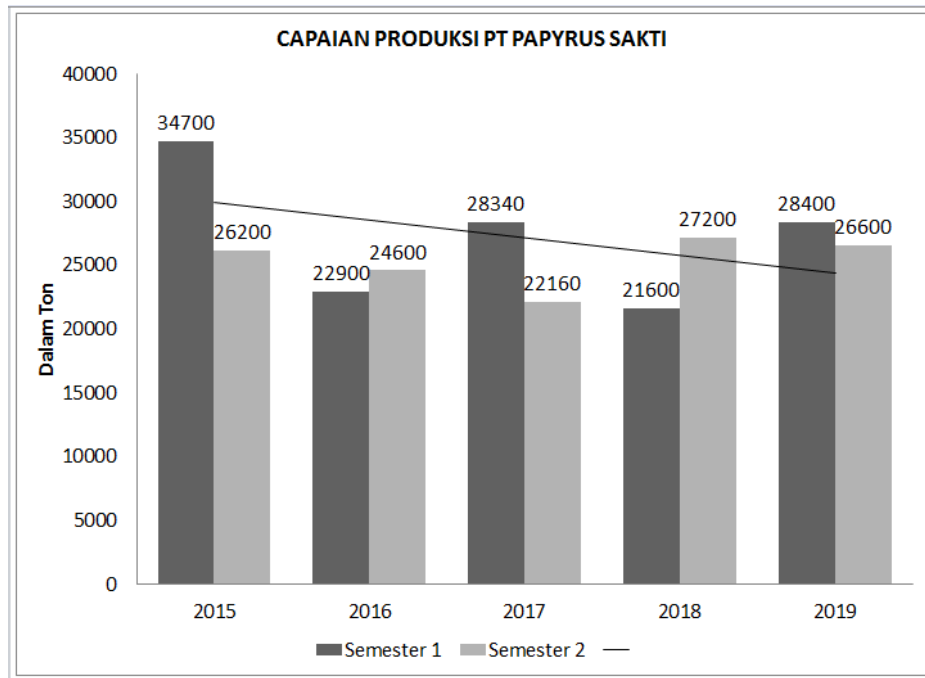
Pada kenyataannya, berdasarkan hasil wawancara dengan manajer divisi sumber daya manusia PT Papyrus Sakti, karyawan PT Papyrus Sakti belum memiliki predikat *good citizenship behavior*. Hal ini dapat diindikasikan terdapat masalah pada perilaku kewargaorganisasian karyawan yang telah penulis rangkum dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1. 1
Indikator Lemahnya Perilaku Kewargaorganisasian di PT Papyrus Sakti

Indikator Perilaku Kewargaorganisasian	Bentuk Lemahnya Perilaku Kewargaorganisasian Karyawan PT Papyrus Sakti
<i>Altruism</i>	Rendahnya inisiatif karyawan untuk menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir, karena merasa bukan pekerjaannya Atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, kurangnya inisiatif karyawan
<i>Conscientiousness</i>	Beberapa masih sering terlambat masuk kerja Karyawan kurang memiliki inisiatif lebih untuk mengerjakan pekerjaannya sebelum waktunya Terkadang karyawan mulai bekerja kurang lebih 15 menit setelah jam kerja
<i>Sportmanship</i>	Tidak semua karyawan dapat memberikan toleransi kepada karyawan lain Atasan masih banyak mendengar keluhan-keluhan terkait pekerjaan dari bawahannya
<i>Courtesy</i>	Terkadang karyawan kurang bijak dalam menyelesaikan suatu masalah yang terjadi di lingkungan kerja.
<i>Civic Virtue</i>	Partisipasi karyawan untuk menghadiri kegiatan-kegiatan diluar jam kerja masih kurang, karyawan cenderung mengikuti kegiatan jika kegiatan tersebut menarik bagi kepentingan pribadi

Sumber: Wawancara dengan manajer Divisi Sumber Daya Manusia PT Papyrus Sakti

Tabel 1.1 diatas memaparkan hasil wawancara terkait perilaku kewargaorganisasian pada karyawan dengan manajer divisi sumber daya manusia PT Papyrus Sakti yang menunjukkan beberapa permasalahan mengenai rendahnya perilaku kewargaorganisasian karyawan PT Papyrus Sakti. Hal tersebut didukung dengan data-data yang direkap oleh perusahaan, diantaranya adalah tingkat capaian produksi yang tidak konsisten mengindikasikan kurangnya perilaku kewargaorganisasian pada karyawan PT Papyrus Sakti. Berikut merupakan data capaian produksi yang disajikan dalam Gambar 1.1.



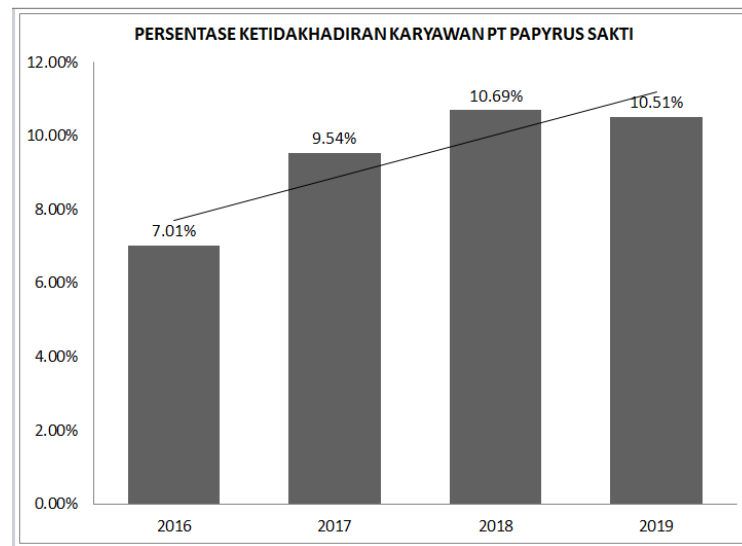
Gambar 1. 1
Rekapitulasi Capaian Produksi PT Papyrus Sakti

Gambar 1.1 menunjukkan data yang fluktuatif yang cenderung menurun pada capaian produksi dari tahun 2015 hingga tahun 2019. Tingkat produksi pada tahun 2015 dapat mencapai angka 60.900 ton dan menurun pada tahun berikutnya yaitu tahun 2016 yang hanya mencapai 47.500 ton. Kemudian pada tahun 2017 capaian

produksi meningkat kembali ke angka 50.500 ton lalu kembali menurun di tahun 2018 yang hanya mencapai 48.800 ton. Dan pada tahun 2019 produksi kembali meningkat di angka 54.000 ton tetapi terdapat penurunan jumlah produksi pada semester kedua tahun 2019. Dapat dilihat dari data capaian produksi diatas terjadi inkonsistensi produktivitas karyawan, dimana Kinicki dan Fugate (2018, hal. 69) menuturkan bahwa produktivitas karyawan berhubungan dengan perilaku kewargaorganisasian.

Berdasarkan wawancara dengan manajer bidang kepegawaian hal tersebut diakibatkan oleh perilaku karyawan yang tidak mendukung efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, seperti kurangnya kesadaran perilaku tolong menolong antar karyawan yang cenderung bersikap individualis, merasa pekerjaan karyawan lain bukanlah kewajiban dalam deskripsi pekerjaannya dan kurangnya kesadaran karyawan untuk memajukan organisasi yang menghambat kinerja perusahaan. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa sikap *alturism* karyawan masih rendah.

Suatu perusahaan tidak akan selalu dalam kondisi yang baik, seperti halnya PT Papyrus Sakti yang memiliki berbagai kendala atau permasalahan yang berkaitan dengan karyawannya terkhusus yang berhubungan dengan rendahnya perilaku kewargaorganisasian. Menurut Kinicki & Fugate (2018, hal. 69) hal tersebut berkaitan dengan tingkat ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan yang disajikan dalam Gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 2
Persentase Jumlah Ketidakhadiran Karyawan PT Papyrus Sakti

Gambar 1.2 menunjukkan jumlah ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan PT Papyrus Sakti pada empat tahun terakhir terjadi fluktuasi dimana persentase tertinggi terjadi pada tahun 2018 mencapai 10,69% atau berjumlah 52 orang. Secara tidak langsung hal ini menandakan bahwa tingkat absensi karyawan dan kedisiplinan dalam bekerja masih belum maksimal yang akan berdampak pada terhambatnya target perusahaan serta keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Dengan kata lain, sikap *conscientiousness* karyawan masih kurang maksimal.

Sikap dan perilaku perilaku kewargaorganisasian sudah seharusnya diterapkan oleh perusahaan sebagai perilaku di luar persyaratan formal dari pekerjaan karena hal ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk dapat terus tumbuh dan berkembang. Disamping melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai pekerjaannya, dengan menunjukkan perilaku kewargaorganisasian karyawan akan memberikan kontribusi positif melalui perilaku diluar tugas formalnya.

Dalam hal ini PT Papyrus Sakti perlu melakukan upaya untuk meningkatkan perilaku kewargaorganisasian pada karyawannya, dan salah satu faktor yang

menentukan perilaku kewargaorganisasian PT Papyrus Sakti adalah kepuasan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn & Bachrach (2015, hal. 318) bahwa kepuasan kerja sangat berkaitan erat dengan perilaku kewargaorganisasian. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berperilaku positif terhadap pekerjaan dan organisasinya meskipun tidak disyaratkan secara formal seperti membantu memajukan kinerja rekan kerja, unit kerja, serta organisasi secara keseluruhan. Menurut penelitian Prasetyo & Hayuningrat (2017) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaorganisasian sebesar 70,9%. Hal serupa diungkapkan oleh penelitian Triwibowo & Arsanti (2016) menyatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel perilaku kewargaorganisasian sebesar 75,8%. Begitu pula dengan penelitian Darmawan (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaorganisasian.

Berdasarkan data dan uraian diatas penulis tertarik untuk meneliti faktor yang berpengaruh terhadap perilaku kewargaorganisasian, yaitu kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaorganisasian. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Determinan Terhadap Perilaku Kewargaorganisasian”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dipaparkan, maka masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan PT Papyrus Sakti?
2. Bagaimana tingkat perilaku kewargaorganisasian karyawan PT Papyrus Sakti?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaorganisasian karyawan PT Papyrus Sakti?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini diantaranya adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan PT Papyrus Sakti
2. Untuk mengetahui tingkat perilaku kewargaorganisasian karyawan PT Papyrus Sakti
3. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaorganisasian karyawan PT Papyrus Sakti

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kontinuitas pengembangan ilmu sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaorganisasian.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi setiap perusahaan mengenai pentingnya perilaku kewargaorganisasian bagi karyawan-karyawannya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan serta menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu diharapkan pula menjadi masukan bagi PT Papyrus Sakti dalam mengatasi masalah perilaku kewargaorganisasian.