

# **BAB I**

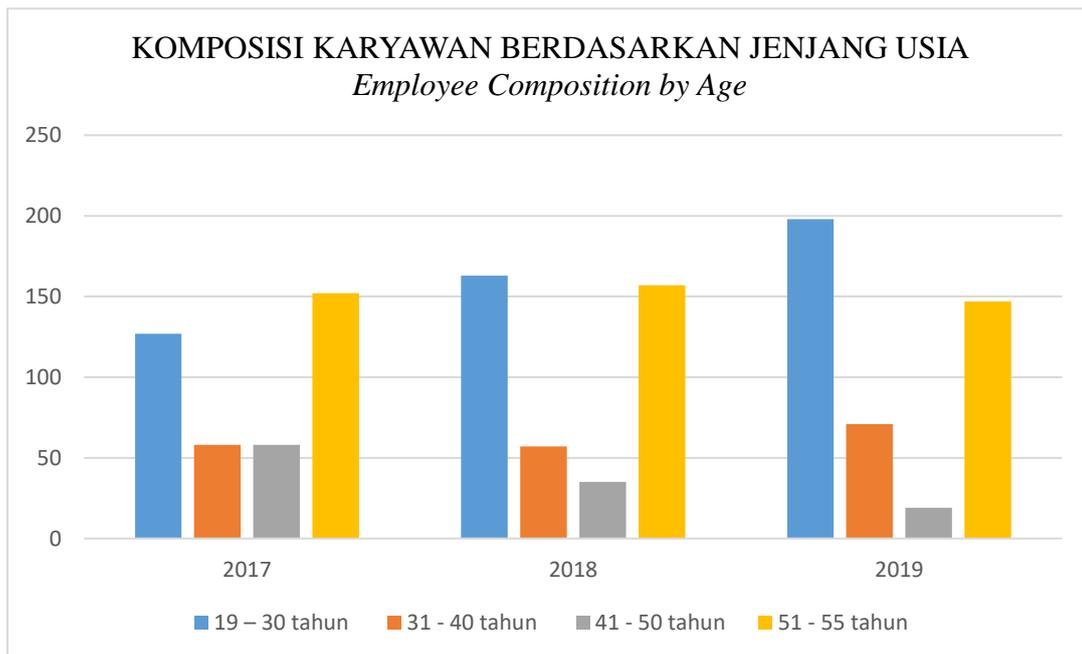
## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Indonesia sedang mengalami fenomena bonus demografi. Bonus demografi adalah sebuah fenomena yang ditandai dengan adanya peningkatan jumlah penduduk usia produktif yang sangat signifikan, dimana jumlah penduduk usia produktif lebih tinggi dibanding jumlah penduduk usia nonproduktif. Bonus demografi yang dialami Indonesia didominasi oleh generasi milenial. Berdasarkan rasio ketergantungan Indonesia tahun 2015 Indonesia memiliki persentase jumlah penduduk usia produktif mencapai sekitar 67,02 persen dari jumlah penduduk keseluruhan, dan dari jumlah keseluruhan penduduk usia produktif itu didominasi oleh generasi milenial.(Statistik, 2018). Dengan jumlah generasi milenial yang tinggi, akan muncul angkatan kerja baru atau sumber daya manusia baru yang lahir pada masa milenial, yang sedikit banyaknya akan mempengaruhi perilaku organisasi.

Bonus demografi yang terjadi di Indonesia, tentu menjadi tantangan sekaligus kesempatan emas bagi setiap perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki, pengelolaan sumber daya manusia ini menjadi hal yang sangat penting ditengah fenomena bonus demografi ini karena dapat mempengaruhi perilaku organisasi yang ada di dalam sebuah perusahaan. Dan kesenjangan generasi atau sumberdaya manusia sangat mungkin terjadi di beberapa perusahaan besar, termasuk di Badan Usaha Milik Negara salah satunya adalah PT. TASPEN (PERSERO).

PT TASPEN (PERSERO) atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi ASN dan Pejabat Negara. PT. TASPEN (PERSERO) memiliki beberapa produk asuransi sosial seperti Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) Program Tabungan Hari Tua (THT) dan Program Pensiun Program Jaminan Kematian (JKM). Dan berikut merupakan data komposisi sumber daya manusia berdasarkan jenjang usia di Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO) ditampilkan pada gambar 1.1, berikut:



**Gambar 1.1**  
**Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Usia**

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa komposisi karyawan PT. Taspem pada tahun 2017 didominasi oleh karyawan dengan usia antara 51-55 tahun dengan jumlah 152 karyawan, lalu berikutnya oleh karyawan dengan usia antara 19-30 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 127 karyawan, setelah itu karyawan dengan usia antara 31-40 tahun dan 41-50 tahun memiliki jumlah karyawan yang sama yaitu sebanyak 58 karyawan,. Dan pada tahun 2018 komposisi karyawan Kantor Pusat PT TASPEN (PERSERO) didominasi oleh karyawan dengan usia antara 19-30 tahun dengan jumlah 163 karyawan, lalu berikutnya oleh karyawan dengan usia antara 51-55 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 157 karyawan, setelah itu karyawan dengan usia antara 31-40 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 57 karyawan, lalu karyawan dengan usia antara 41-50 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 35 karyawan.

Dan pada tahun 2019, Kantor Pusat PT TASPEN (PERSERO) memiliki karyawan dengan jumlah 435 karyawan dengan komposisi karyawan didominasi oleh karyawan dengan usia antara 19-30 tahun dengan jumlah 198 karyawan, lalu berikutnya oleh karyawan dengan usia antara 51-55 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 147 karyawan, setelah itu karyawan dengan usia antara 31-40 tahun

dengan jumlah karyawan sebanyak 71 karyawan, lalu yang terakhir karyawan dengan usia antara 41-50 tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 19 karyawan.

Dari data komposisi karyawan berdasarkan jenjang usia di Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO) diatas, sangat besar kemungkinan terjadi kesenjangan generasi diantara karyawan karena disebabkan oleh perbedaan usia yang cukup jauh berbeda. Mengingat sumber daya manusia merupakan aspek penting yang diperlukan guna meningkatkan kinerja perusahaan, setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang tidak hanya menyelesaikan pekerjaan pokok mereka saja (*in-role behavior*), melainkan dapat berperan lebih dari yang ditugaskan (*extra-role behavior*). Dan perilaku *extra role behavior* ini dikenal juga dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut Organ (2006) *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.

Dan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena yang ada, peneliti pun melakukan wawancara dengan Ibu Ariestania Anjasari sebagai Manager Kompetensi dan Pengembangan Organisasi mengenai kondisi SDM di PT. TASPEN, berdasarkan hasil wawancara tentang komposisi sumber daya manusia di perusahaan ini beliau menuturkan bahwa adanya gap antar generasi yang cukup besar ini tidak terlalu menjadi masalah besar bagi perusahaan, selama PT. TASPEN (PERSERO) memiliki program manajemen talenta yang tepat, dan juga dengan tingginya jumlah karyawan dari generasi milenial ini dapat menjadi kesempatan dan peluang bagi perusahaan dalam menjawab tantangan-tantangan di era industri 4.0 yang serba digital ini.

Namun walaupun demikian beliau tidak bisa memungkiri bahwa dengan adanya gap antar generasi yang cukup besar ini mempengaruhi budaya organisasi di PT. TASPEN (PERSERO). Beliau juga menuturkan bahwa adanya gap antar generasi yang cukup besar ini membuat komunikasi dan koordinasi di Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO), secara kelembagaan dan implementasi tergolong rendah. Selain itu juga, adanya gap generasi yang cukup besar antara milenial dan senior ini menimbulkan terdapat perbedaan harapan dan persepsi antar generasi

tersebut. Komunikasi dan koordinasi yang rendah secara kelembagaan dan implementasi yang terjadi pada karyawan Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO), ini mencerminkan rendahnya sikap kesukarelaan dan kesadaran pada karyawan PT. TASPEN (PERSERO). Selain itu adanya perbedaan persepsi dan harapan antar karyawan menunjukkan bahwa sikap kesopanan dan sikap sportif masih rendah pada karyawan PT. Taspem.

Peneliti pun membuat kuisisioner pra penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior* atau Prilaku Kewargaorganisasian yang mengacu pada dimensi OCB yang Organ kemukakan lalu diberikan kepada 20 karyawan Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO), secara acak, dan hasil rekapitulasi dari kuisisioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1, berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Pra Penelitian OCB**

NO	Pernyataan	Jawaban Alternatif				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
<i>Altruisme / Kesukarelaan</i>						
1	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharap imbalan.	0%	5%	35%	50%	10%
2	Saya pasti menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.	0%	10%	45%	35%	10%
<i>Civic Virtue / Moral Kemasyarakatan</i>						
3	Saya selalu aktif mengikuti kegiatan perusahaan.	0%	0%	0%	65%	35%
4	Saya selalu menasehati rekan kerja yang menjelek-jelekan perusahaan.	0%	5%	30%	45%	20%
<i>Conscientiousness / Kesadaran</i>						
5	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat.	0%	0%	25%	45%	30%
6	Saya berusaha datang lebih awal ke tempat kerja dari waktu yang telah ditentukan.	0%	0%	40%	35%	25%
<i>Courtesy / Kesopanan</i>						
7	Saya menghargai hak dan kewajiban rekan kerja	0%	0%	25%	45%	30%

Nuryono Haryadi, 2020

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

8	Saya berusaha mencegah timbulnya konflik diantara rekan kerja	0%	0%	30%	45%	25%
<i>Sportmanship</i> / Sikap Sportif						
9	Saya dapat memaklumi ketidaknyamanan dalam perusahaan	0%	0%	40%	45%	15%
10	Saya selalu bersikap positif terhadap konflik/permasalahan yang terjadi dalam perusahaan.	0%	0%	25%	55%	20%

(Sumber : Hasil Pengolahan Data Kusioner Pra Penelitian OCB Tahun 2020)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa sikap altruism atau sikap kesukarelaan karyawan PT. Taspen masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban atas pernyataan kesediaan responden untuk menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk atau berhalangan hadir yang didominasi oleh alternative jawaban kadang-kadang yakni sebanyak 45%, dari sini dapat dilihat bahwa karyawan PT. Taspen belum memiliki kesadaran secara sukarela untuk membantu rekan kerja yang berhalangan hadir, mungkin karyawan ini merasa pekerjaan tersebut bukanlah tanggung jawabnya. Kemudian sikap kesadaran karyawan PT. Taspen juga masih cukup rendah, ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa karyawan berusaha datang lebih awal ke tempat kerja dari waktu yang telah ditentukan, dan jawaban responden pada pernyataan ini didominasi oleh alternative jawaban kadang-kadang sebanyak 40% karyawan.

Berdasarkan tabel 1.1 sikap kesopanan karyawan PT. TASPEN pun menunjukkan hasil yang tidak begitu baik hal ini dapat dilihat sebanyak 30% responden menjawab kadang-kadang untuk pernyataan saya berusaha mencegah timbulnya konflik diantara rekan kerja. Selain itu sikap sportif karyawan PT. Taspen masih dapat dikatakan rendah hal ini ditunjukkan dengan pernyataan no. 9 yaitu saya dapat memaklumi ketidaknyamanan dalam perusahaan, dan sebanyak 40% karyawan menjawab alternative jawaban kadang-kadang.

Dan jika karyawan hanya melaksanakan kewajiban pokoknya saja dengan sangat baik tanpa menunjukkan perilaku OCB, maka karyawan tersebut dapat dikatakan karyawan dengan performansi yang tinggi, namun tidak mencerminkan sebagai warga organisasi yang baik. Karyawan dengan sikap OCB yang tinggi akan

mendukung berfungsinya organisasi yang lebih efektif, karena sebuah perusahaan atau organisasi yang sukses tentu membutuhkan karyawan yang tidak hanya sekedar mengerjakan pekerjaan pokoknya saja, melainkan memberikan suatu hasil yang melebihi harapan.

Menurut Organ dalam penelitian Sigit & Nuraisah (2017) OCB merupakan perilaku yang tidak mudah dapat dilihat secara visual dan merupakan perilaku yang muncul dalam hati karyawan. Oleh karena itu sebuah organisasi perlu mengetahui bagaimana OCB dapat tumbuh dan berkembang di dalam diri karyawan mereka.

Menurut Organ (2006) dalam buku Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang berasal dari diri karyawan, antara lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, modal karyawan, motivasi dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain yaitu gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, **budaya organisasi**. Denison (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh anggota organisasi yang memudahkan pembagian makna terhadap berbagai tingkatan dan menjadi pedoman perilaku organisasi.

Kreitner dan Knicky (2001) dalam penelitian Nadeak (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mampu mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Setiap perusahaan harus menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sebuah aset *intangible* yang dapat menjadi pemersatu anggota organisasi yang dapat merekatkan setiap karyawannya bahkan ditingkatkan level yang berbeda untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu budaya organisasi sangat bernilai dan dapat menjadi alat untuk mempersatukan anggota dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah tabel budaya organisasi yang ada di PT. TASPEN (PERSERO) :

**Tabel 1.2**  
**Budaya Organisasi PT. TASPEN**

	INTEGRITAS
--	------------

NILAI - NILAI PERUSAHAAN	PROFRSIONAL
	INOVATIF
	KOMPETITIF
	TUMBUH

(Sumber: [www.taspen.co.id](http://www.taspen.co.id))

Sesuai data di atas nilai-nilai budaya perusahaan PT TASPEN (Persero) terdiri atas Integritas, Profesional, Inovatif, Kompetitif dan Tumbuh atau biasa disingkat TASPENKU. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam hal ini perusahaan, dimana nilai-nilai tersebut dapat membuat karyawan merasa menjadi satu bagian yang utuh dalam sebuah perusahaan dan mengharuskan karyawan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selanjutnya budaya organisasi yang kuat ini akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dengan merangsang semakin meningkatnya perilaku OCB di antara karyawan dan menciptakan iklim organisasi yang semakin baik pula.

Budaya Organisasi yang kuat dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan dalam sebuah perusahaan sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fajriyanto, M. N., (2017) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Telkomedika Regional Jabar yang menunjukkan hasil bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai determinasi sebesar 79,4%. Selain itu juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Trisia & Sakapurnama, (2014) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Tetap Di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Namun dari informasi yang didapat belum ada yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO).

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan PT. TASPEN (PERSERO) dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”**.  
Nuryono Haryadi, 2020  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**  
Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya Organisasi di PT. TASPEN?
2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* di PT. TASPEN?
3. Apakah Budaya Organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* di PT. TASPEN?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

1. Gambaran Budaya Organisasi di PT. TASPEN.
2. Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* di PT. TASPEN.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. TASPEN.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kontinuitas pengembangan ilmu sumber daya manusia dan perilaku organisasi, terutama mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Kantor Pusat PT. TASPEN (PERSERO) dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki terutama mengenai pentingnya sebuah budaya organisasi yang ada dalam perusahaan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada setiap karyawan dalam perusahaan untuk memudahkan mencapai tujuan perusahaan.