

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan tentu memiliki tantangan yang semakin besar dalam usaha pencapaian sasaran seiring dengan persaingan yang tinggi dan pasar yang ketat sehingga perusahaan harus lebih selektif dalam memilih strategi bisnis. Dalam usaha menjalankan strategi bisnis, karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki peran yang tidak dapat diabaikan begitu saja karena tanpa ada karyawan, strategi bisnis sebaik apapun tidak akan berjalan. Untuk dapat berhasil menjalankan strategi bisnis, karyawan sebagai penggerak perusahaan harus memahami sasaran perusahaan agar dapat diketahui langkah-langkah yang harus dilakukan. Di sinilah terdapat permasalahan yang seringkali terjadi pada perusahaan dimana banyak karyawan yang tidak memahami sasaran yang harus mereka eksekusi. Dalam sebuah survey yang dilakukan oleh Sean Covey dan tim yang dituangkan dalam buku yang berjudul *The 4 Disciplines of Execution*, menyebutkan bahwa 15% responden tidak dapat menyebutkan satu diantara tiga sasaran utama yang telah ditetapkan pemimpin mereka. Sementara 85% responden yang lain menyebutkan apa yang mereka pikir adalah sasaran organisasi, tapi apa yang mereka katakan biasanya tidak persis seperti apa yang dikatakan pemimpin mereka.

Di lain pihak, karyawan yang tidak mengetahui secara tepat sasaran perusahaan tidak akan menaruh komitmen terhadap sasaran tersebut, tidak tahu

apa yang harus mereka lakukan sehingga karyawan akan kesulitan ketika dimintai pertanggung jawaban atas *progress* pencapaian sasaran. Apabila hal ini terjadi, maka secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja perusahaan yang rendah padahal dengan tuntutan zaman yang semakin tinggi di era globalisasi maka dinamika di berbagai perusahaan juga telah berkembang dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work team*). Hal ini juga menyebabkan munculnya pandangan baru dalam mencapai keberhasilan di suatu perusahaan, di mana karyawan tidak hanya harus melakukan pekerjaan sesuai *job description* atau yang disebut sebagai *in-role performance*, namun karyawan juga diharapkan untuk melakukan pekerjaan di luar tuntutan tugas atau dinamakan *extra-role performance* yang disebut juga sebagai *organizational citizenship behavior*, (Organ *et al*, 2006, dalam Kusumajati, 2014). *Organizational citizenship behavior* memberikan dampak positif bagi perusahaan sebagaimana Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2006, dalam Kusumajati, 2014) menyebutkan:

Organizational Citizenship Behavior memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* salah satunya menurut Robbin & Judge (2007) yaitu karena ada komitmen organisasi yang tinggi. Ketika seseorang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk

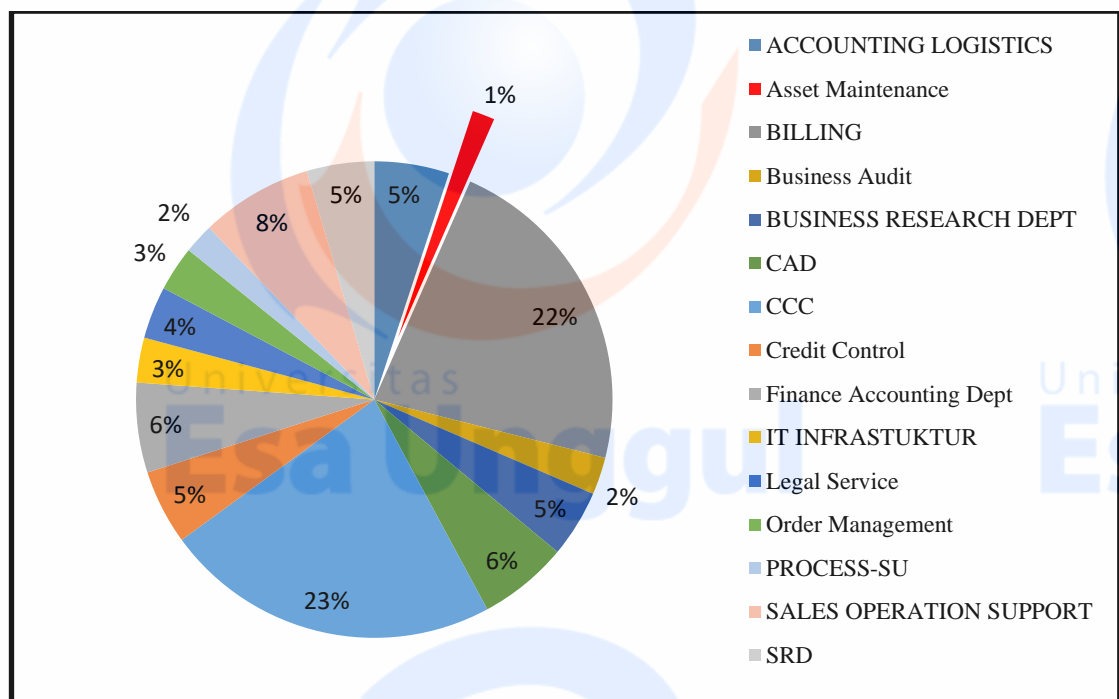
memajukan perusahaan karena keyakinan yang dimiliki terhadap organisasinya (Luthans, 1995, dalam Lubis, 2015).

PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman logistik yang berpusat di Jakarta. Perusahaan ini lebih dikenal oleh masyarakat dengan sebutan JNE. Seiring dengan peningkatan investasi asing, pertumbuhan ekonomi dalam negeri, dan perkembangan teknologi informasi, serta beragam inovasi produk yang dikembangkan, kinerja JNE semakin tumbuh juga berkembang di kalangan dunia usaha maupun masyarakat Indonesia. Perkembangan dunia usaha dan gaya hidup masyarakat membuat permintaan penanganan kiriman impor juga semakin berkembang. Tak hanya mencakup paket kecil dan dokumen, tetapi merambah pada penanganan transportasi, logistik, serta distribusi. Saat ini titik-titik layanan JNE telah mencapai diatas 1.000 lokasi dan masih terus bertambah, dengan jumlah karyawan lebih dari 12.000 orang (JNE, 2016).

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dan mengeksekusi sasaran perusahaan, karyawan diharapkan untuk turut aktif dalam kegiatan yang diadakan perusahaan terutama kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu baik *soft skill* maupun *hard skill*. Dalam PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir, berbagai macam kegiatan sering diadakan untuk meningkatkan kemampuan para karyawan yang disesuaikan dengan level jabatan dengan harapan karyawan tidak hanya terpaku pada kegiatan inti, namun juga berperan aktif dalam kegiatan non inti. Dengan diadakan berbagai kegiatan non inti, maka karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan menambah pengetahuan tidak

hanya untuk kepentingan di dalam pekerjaan namun juga dapat dimanfaatkan untuk kepentingan lain di luar pekerjaan.

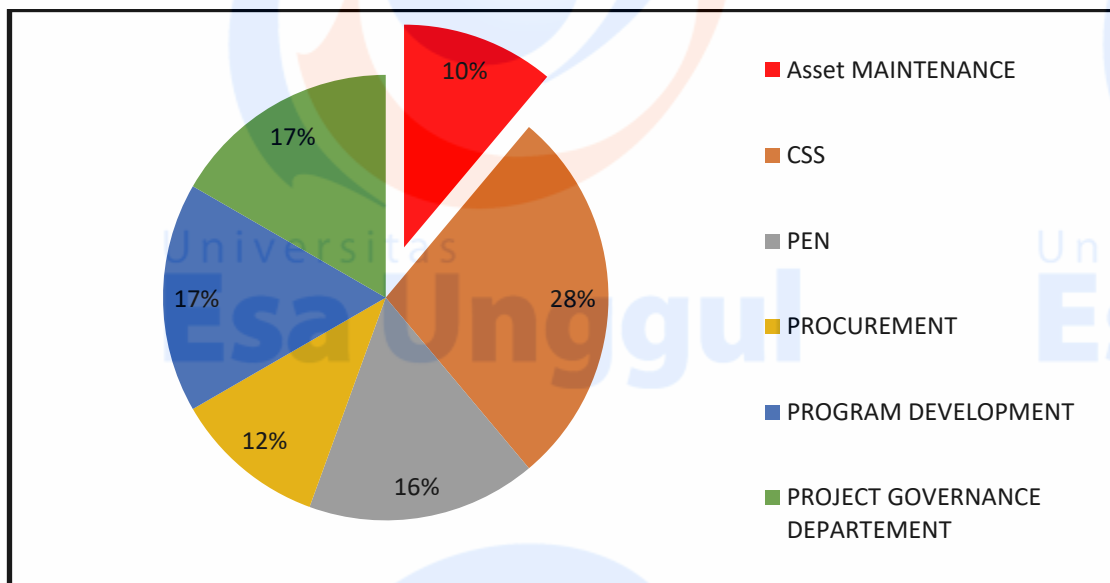
Namun secara praktik, upaya ini tidak berjalan dengan baik salah satunya dalam *Asset Maintenance Department* dikarenakan departemen ini merupakan departemen dengan ukuran yang besar dan dengan karyawan yang tersebar di berbagai lokasi. Hal ini terbukti dari tingkat keaktifan karyawan yang rendah dalam mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Berikut adalah data yang diperoleh atas keikutsertaan karyawan departemen *Asset Maintenance* dalam beberapa kegiatan perusahaan:



Sumber : *Data diolah, 2017*

Gambar 1.1

Data Keikutsertaan Karyawan Training “Analisis Data Dengan Excel”



Sumber : *Data diolah*, Tahun 2017

Gambar 1.2

Data Keikutsertaan Karyawan Training “*Business Presentation*”

Berdasarkan grafik di atas, terlihat bahwa dari berbagai pelaksanaan kegiatan yang diadakan perusahaan, keikutsertaan karyawan departemen *Asset Maintenance* paling rendah di antara departemen lain. Padahal kegiatan-kegiatan tersebut sangat membantu karyawan dalam peningkatan kemampuan *soft skill*. Tingkat keikutsertaan karyawan yang rendah dalam kegiatan-kegiatan perusahaan, menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang dimiliki karyawan juga rendah dimana partisipasi merupakan salah satu dari tiga bentuk *Organizational Citizenship Behavior* menurut Graham (1991, dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, 2002). Tingkat keaktifan karyawan yang rendah dalam departemen *Asset Maintenance* diberbagai kegiatan perusahaan disebabkan oleh beberapa faktor, dimana salah satu faktor tersebut adalah kurangnya informasi yang

diterima oleh karyawan mengingat lokasi kerja karyawan departemen *Asset Maintenance* yang tersebar di berbagai lokasi.

Pre-work briefing merupakan kegiatan pertemuan singkat yang dilakukan sebelum melakukan pekerjaan inti dengan intensitas waktu minimal seminggu sekali. Pada kegiatan ini, manajer dan tim akan melakukan evaluasi atas rencana yang telah ditetapkan guna mengeksekusi strategi bisnis serta menetapkan rencana pengeksekusian strategi untuk minggu berikutnya. Para manajer harus mengetahui apakah strategi bisnis untuk tim mereka, yakni bagian apa dari pekerjaan mereka merupakan strategi yang benar atau salah dan hal ini membutuhkan kepastian. Begitu manajer memutuskan tentang apa yang harus dilakukan, tantangan terbesar yang dihadapi adalah mengerahkan orang-orang untuk mengeksekusi dengan tepat pada tingkat keunggulan yang dibutuhkan. Kegiatan *pre-work briefing* ini akan bermanfaat bagi tim terutama manajer dikarenakan ketika manajer memimpin sebuah tim, tentu manajer akan membutuhkan lebih banyak hal selain kepatuhan tim semata. Manajer juga membutuhkan komitmen mereka untuk dapat mengeksekusi strategi dengan baik. Selain itu, dalam kegiatan *pre-work briefing* juga dapat dijadikan sarana dalam penyampaian informasi segala kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan dan membahas isu-isu terbaru berkaitan dengan pekerjaan karena tidak seluruh karyawan mengetahui perkembangan terbaru terkait perusahaan.

Atas latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti “Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Pelaksanaan *Pre-Work Briefing* sebagai Variabel Moderating”.

1.2. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Pengetahuan karyawan yang minim tentang tujuan yang akan dicapai perusahaan, sehingga mengakibatkan karyawan kurang menyadari dampak penting dari pekerjaan mereka baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan perusahaan.
2. Pemahaman karyawan yang kurang tentang komitmen organisasi mengakibatkan karyawan kurang menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan.
3. Lokasi kerja karyawan departemen *Asset Maintenance department* yang tersebar menyebabkan kurangnya informasi yang diterima karyawan mengenai kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.
4. Penyampaian informasi yang kurang kepada karyawan departemen *Asset Maintenance* menyebabkan karyawan departemen *Asset Maintenance* kurang aktif dalam berbagai kegiatan perusahaan.

1.2.2. Pembatasan Masalah

Dikarenakan ruang lingkup masalah yang luas, maka penelitian ini dibatasi berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yaitu:

1. *Organizational commitment* (X_1), *pre-work briefing* (X_2) dan *organizational citizenship behavior* (Y).
2. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir dalam departemen *Asset Maintenance*.

1.3. Perumusan Masalah

Dari uraian pembahasan masalah di atas, maka permasalahan di dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir?
2. Apakah pelaksanaan *pre-work briefing* memoderasi hubungan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir?

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan *pre-work briefing* dalam memoderasi hubungan *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan:

Sebagai bahan informasi dan evaluasi untuk PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir dalam memperbaiki, meningkatkan kinerja karyawan dan membuat kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Bagi Peneliti:

Sebagai media pengaplikasian ilmu pengetahuan ilmu manajemen khususnya pada sumber daya manusia dalam kehidupan organisasi atau perusahaan dan sebagai tambahan pengetahuan. Selain itu untuk menyelesaikan tugas akhir Program S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen di Universitas Esa Unggul Jakarta Barat.

3. Bagi Akademis:

Menambah pengetahuan dan wawasan untuk mengetahui dan memahami lebih banyak ilmu yang bermanfaat dan memberikan referensi untuk penelitian selanjutnya. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk menambah informasi dan perluasan wawasan bagi mahasiswa atau para peneliti lain dengan minat yang sama.