

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perusahaan manufaktur adalah sebuah badan usaha yang menjalankan kegiatan operasional mesin, peralatan dan tenaga kerja dalam suatu medium proses untuk mengubah bahan-bahan mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual. Dalam proses menciptakan produk, perusahaan manufaktur membutuhkan beberapa tahap pengolahan bahan baku yang saling terkait. Dalam menunjang proses produksi perusahaan menyusun tim-tim yang bertugas melakukan proses pada tahap masing-masing.

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan manufaktur memiliki nilai disiplin yang lebih tinggi dibandingkan jenis perusahaan lain. Hal ini terkait dengan operasional perusahaan manufaktur dalam menciptakan produk secara massal, sehingga membutuhkan kontrol tinggi untuk menciptakan kestabilan kualitas dan kuantitas produk. Bentuk disiplin yang dimaksud tercermin dari ketatnya peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan memiliki standar kerja (*work instructions*), diharapkan proses kerja yang dilakukan dapat stabil meskipun dilakukan oleh siapa saja. Banyaknya aturan yang ditetapkan dalam organisasi, membutuhkan anggota yang bersedia mentaati seluruh aturan yang ada. Oleh karena itu dalam perusahaan manufaktur diperlukan karyawan yang bersedia bekerjasama dalam menciptakan lingkungan kerja yang taat aturan.

Dalam perusahaan manufaktur, setiap bagian dan tahap proses yang ada saling berkaitan dengan erat. Hal ini bermanfaat dalam menunjang proses produksi yang solid. Namun kesolidan ini juga memiliki konsekuensi lain, yaitu ketika satu bagian bermasalah maka akan berdampak pada bagian atau proses lain, baik proses berikutnya atau proses di belakangnya. Pada proses berikutnya akan mengalami keterlambatan pasokan bahan sehingga prosesnya ikut terdampak. Sedangkan proses sebelumnya akan mengalami kapasitas berlebih karena bahan tidak dapat langsung diproses di tahap berikutnya. Konsekuensi seperti ini memerlukan pencegahan dalam mendeteksi dini potensi masalah. Karyawan dituntut harus peka dan peduli terhadap area kerjanya masing-masing seperti kondisi mesin dan

perlengkapannya serta proses kerja, sehingga apabila terdapat abnormaliti akan langsung terdeteksi dan menghindari masalah yang lebih besar.

Permasalahan yang menjadi tantangan perusahaan manufaktur di era globalisasi saat ini adalah bagaimana menciptakan inovasi improvemen dalam mengatasi persaingan. Bahkan tuntutan inovasi tidak hanya terkait produk yang dihasilkan, melainkan keseluruhan kegaitan operasional, mulai dari proses pemilihan input, proses produksi atau pengolahan bahan baku, proses pendistribusian, hingga proses penciptaan produk baru. Di dalam perusahaan manufaktur, fenomena ini dikenal dengan program *continuous improvements* atau kegiatan perbaikan berkelanjutan yang mencakup segala aspek kegiatan produksi. Program ini perlu dukungan dari seluruh level karyawan karena manajemen tidak akan sanggup memikirkan seluruh aspek yang terlalu luas. Dengan sikap aktif karyawan hingga level operator maka program ini akan lebih efektif dan akan mencakup lingkungan lebih detail.

Di ujung tahun 2019 dunia digemparkan oleh pandemi covid 19 yang disebabkan oleh coronavirus jenis SARS-CoV-2. Virus ini pertama kali ditemukan di Wuhan, Tiongkok, dan menyebar secara pesat ke seluruh dunia. Penyebaran yang begitu masih memaksa Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyatakan fenomena ini sebagai pandemi pada Maret 2020. Pemerintah Indonesia mengumumkan temuan covid-19 untuk pertama kali pada awal bulan Maret dan menuntut pemerintah melakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Kebijakan PSBB dalam rangka penanganan kondisi darurat pandemi Covid-19 ternyata memiliki efek samping terhadap kondisi perekonomian indonesia, diantaranya adalah lesunya ekonomi negara akibat daya beli masyarakat yang menurun. Kondisi ini memberikan pukulan keras bagi perusahaan manufaktur. *Demand* masyarakat terhadap produk manufaktur menurun drastis sehingga tingkat penjualan perusahaan menurun dengan drastis. Hal ini memaksa perusahaan untuk melakukan efisiensi kerja secara masif, diantaranya adalah penyesuaian hari kerja, pengurangan jumlah karyawan yang masuk disesuaikan dengan *production planning*, hingga pengurangan gaji yang diterima karyawan yang dirumahkan.

Dalam mendukung program pemerintah dan menjaga kesehatan karyawannya, perusahaan juga mengeluarkan aturan dalam mencegah penularan covid-19 di dalam lingkungan perusahaan. Beberapa aturan yang dimaksud adalah kewajiban memakai masker selama di perusahaan, pengecekan suhu tubuh, sering mencuci tangan, menjaga jarak antar rekan kerja. Seluruh aturan dan program ini jauh berbeda ketika pandemi covid-19 belum hadir. Seluruh program dan kebijakan perusahaan membutuhkan dukungan penuh dan kesadaran dari seluruh karyawan.

Kesediaan untuk patuh terhadap seluruh peraturan perusahaan, kemampuan kerjasama tim yang baik, aliran komunikasi yang baik, dan keaktifan dalam mendukung program kerja perusahaan dapat terwujud apabila karyawan memiliki sikap kewargaan yang baik (*Organizational Citizenship Behavior*). *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja jauh lebih baik, tidak hanya sekedar menjalankan tugas pokok yang telah dibebankan kepadanya, namun bersedia melebihi tugas utamanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan untuk mencapai kinerja terbaik.

Alizadeh *et.al.* (2012) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi OCB pada karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Alizadeh *et.al.* (2012) juga mengungkapkan bahwa OCB memiliki keterkaitan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi turnover, mengurangi tingkat absensi, kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa OCB sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bekasi adalah salah satu pusat perindustrian di Jawa barat, dimana terdapat beberapa kawasan industri terpadu besar berada. Ratusan perusahaan menjalankan kegiatan operasional di Kabupaten Bekasi, dan sebagian besar adalah perusahaan manufaktur. Banyaknya jumlah perusahaan yang ada menunjukkan bahwa persaingan bisnis terjadi dengan ketat.

Bagi perusahaan manufaktur yang menjalankan kegiatan produksi secara massal, menemukan cara yang efisien dalam operasional perusahaan merupakan

keuntungan besar dalam persaingan. Perbaikan berkelanjutan diperlukan agar dapat bertahan di dalam persaingan, meningkatkan output dan mengurangi biaya produksi. Perbaikan berkelanjutan ini hanya dapat dilakukan oleh sumber daya manusia. Bagi perusahaan manufaktur saat ini bukan hanya karyawan yang sanggup mengerjakan tugas yang dibutuhkan, melainkan mereka yang bersedia menjalankan tugas dengan baik dan berkontribusi dalam melaksanakan perbaikan pada area kerja masing-masing.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bagaimana karyawan berperilaku dan bertindak di dalam perusahaan dalam upaya memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai target atau tujuan perusahaan baik secara *in-role* maupun *extra-role*. Dalam membentuk perilaku karyawan diperlukan budaya yang kuat. Budaya organisasi secara langsung membentuk perilaku karyawan, memicu perilaku etis maupun perilaku tidak etis. Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi mengacu pada sistem berbagi arti atau pandangan yang dianut dan dilakukan oleh anggota organisasi yang menjadi ciri membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi merupakan kondisi awal yang memunculkan OCB, oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran besar dalam memunculkan perilaku OCB pada karyawan (Syalafateira, 2013).

Untuk membuat OCB perlu membentuk budaya yang baik dan disesuaikan dengan budaya lokal, sehingga timbul kepedulian karyawan terhadap perusahaan (Arumi, 2019). Arumi (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat secara langsung mempengaruhi timbulnya perilaku OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ariani *et.al.* (2017) menyatakan hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan hubungan yang searah, yaitu semakin tinggi nilai-nilai budaya yang dimiliki dan dikembangkan pada organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) para pegawai yang ada pada organisasi tersebut.

Robbins (2006) menyatakan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan. Salah satu faktor yang

memicu rasa puas karyawan terhadap perusahaan akan mempengaruhi OCB di antara karyawan adalah sistem manajerial berdasarkan keadilan. Greenberg (1990) mengatakan keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Karyawan yang merasa telah diperlakukan dengan adil oleh perusahaan, memperoleh imbalan sesuai dengan kerja keras yang telah ia lakukan, maka akan timbul rasa timbal balik kepada perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial yang dinyatakan oleh Blau (1964), dimana tindakan yang ditunjukkan oleh seseorang tergantung pada reaksi menguntungkan yang didapatkan dari orang lain. Karyawan yang diperlakukan baik oleh perusahaan juga akan berperilaku baik terhadap perusahaan. Hal inilah yang akan mendorong timbulnya perilaku OCB pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tabroni (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan (OCB). Penelitian yang dilakukan Ratih (2019) juga menyatakan hal yang sama dimana keadilan organisasi memiliki dampak positif bagi perilaku OCB pada karyawan. Hal ini membuktikan bahwa sikap adil yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan menimbulkan perilaku kewarganegaraan (OCB) yang baik di lingkungan karyawan.

Salah satu alasan mendasar karyawan bersedia bersikap kewarganegaraan dengan baik di perusahaan adalah karena karyawan ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan. Ketaatan, kedisiplinan, dan semangat dalam mencapai bahkan melebihi target yang ditetapkan merupakan perilaku karyawan agar dapat bertahan di perusahaan. Dengan kontribusi terbaik karyawan berharap perusahaan akan terus berkembang dan dia akan selalu memiliki posisi di perusahaan. Sikap inilah yang disebut sebagai komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah suatu kadar kesetiaan anggota atau karyawan kepada organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi (Cepi, 2015). Dari

definisi ini dapat dilihat bahwa komitmen organisasi memiliki kaitan yang erat dengan perilaku OCB dimana komitmen organisasi mampu mendorong karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi. Wibowo (2016) menamakan bahwa komitmen organisasional sebagai kesediaan karyawan untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam organisasi. Karyawan yang berorientasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi dan memiliki loyalitas yang tinggi akan berdampak positif bagi kemajuan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratih (2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak positif bagi perilaku OCB pada karyawan. Penelitian Aziz (2020) menyatakan hal yang sama, bahwa dimensi keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap timbulnya perilaku OCB.

Komitmen organisasi juga memiliki keterkaitan dengan dua variable sebelumnya, yaitu budaya organisasi dan keadilan organisasi. Karyawan yang memiliki nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan pribadi yang selaras dengan budaya perusahaan akan menciptakan komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk dan mengatur tindakan dan perilaku karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mampu mengarahkan perilaku karyawan untuk berkomitmen kepada perusahaan.

Variable keadilan organisasi mampu memberikan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan yang mampu memberikan rasa keadilan bagi karyawannya akan membuat karyawan bekerja lebih baik agar memperoleh imbalan yang lebih juga. karyawan juga akan berusaha menghindari kesalahan atau pelanggaran agar tidak mendapat sanksi dari perusahaan. Hal ini mendorong karyawan untuk komitmen berperilaku baik di dalam perusahaan.

Khan dan Rashid (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku OCB. Lanjutnya, komitmen organisasional merupakan variable mediasi yang baik dalam menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap timbulnya perilaku OCB. Bahri

(2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap timbulnya perilaku OCB.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”

1.2 Identifikasi Masalah

Keterkaitan antar bagian dan proses cukup erat sehingga memerlukan kerjasama yang tinggi baik dalam proses maupun informasi. Perusahaan memerlukan karyawan yang mampu bekerja secara tim, peduli terhadap lingkungan kerja dan berani menyampaikan potensi masalah yang diketahui.

Perusahaan menciptakan banyak peraturan untuk melakukan kontrol terhadap proses produksi dan perilaku karyawan selama di lingkungan perusahaan sehingga tercipta kestabilan kualitas dan kuantitas produk. Banyaknya aturan yang ditetapkan menuntut karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja. Kondisi ini akan memberikan tekanan tersendiri, namun hal ini penting bagi perusahaan. Karyawan dituntut untuk lebih disiplin dalam menerapkan peraturan yang ditetapkan perusahaan.

Tingginya persaingan bisnis dan perubahan yang terjadi di masyarakat menuntut perusahaan untuk lebih adaptif. Berbagai perusahaan manufaktur menjalankan program *Continuous Improvements* dalam menghadapi perubahan yang ada. Program ini memerlukan dukungan dari seluruh lapisan karyawan agar tercipta perbaikan yang menyeluruh.

1.3 Rumusan Masalah

Dari pemaparan fenomena yang ada saat ini maka dapat disusun beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional ?
3. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
5. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
6. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasional ?

1.4 Batasan Masalah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya, namun karena keterbatasan penulis maka dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan budaya organisasi dan keadilan organisasi sebagai variabel independen yang mempengaruhi OCB disertai komitmen organisasional sebagai variable intervening.

Luasnya cakupan dunia industri yang ada dan karena keterbatasan yang dimiliki penulis maka dalam penelitian kali ini yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat. Hal ini dipilih karena di Bekasi terdapat beberapa kawasan perindustrian sehingga memudahkan dalam pengambilan data primer dari sampel.

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Untuk menganalisis pengaruh antara keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

1.5.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian bagi perusahaan di Bekasi dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber wawasan bagi rekan-rekan dalam memahami OCB dan semoga dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian-penelitian yang akan datang.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan pembelajaran bagi peneliti dalam memahami konsep OCB dan pembelajaran dalam penerapan teori-teori yang diperoleh di dalam kelas ke dunia kerja yang sesungguhnya.