

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawarkan bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan (hal.124-134).

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut karyawan berperilaku sesuai harapan organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai dengan *job description* atau *in-role* saja, tetapi juga perilaku tambahan (*extra-role*) atau sering disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Sloat, 1999, hal. 20-23).

Peran tambahan (*extra-role*) yang dimiliki karyawan atau disebut juga dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) ini merupakan istilah yang

digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai anggota organisasi yang baik (Sloat, 1999, hal. 20-23). Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang menjadi bagian/anggota organisasi, dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB yang tinggi, maka usaha untuk mengendalikan karyawan akan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Baron dan Greenberg (2000) membagi bentuk *organizational citizenship behavior* kedalam lima jenis, yaitu: 1) *altruistic*, yaitu perilaku membantu rekan kerja ketika mereka membutuhkan bantuan, baik diminta ataupun tidak; 2) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal di atas standar minimum yang diatur. Beberapa contoh perilaku yang tergolong *conscientiousness* adalah datang lebih awal, pulang lebih akhir, mentaati aturan, beristirahat pada jam kerja seperlunya; 3) *civic virtue*, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan adanya perhatian pada kehidupan organisasi. Misalnya, aktif dalam berbagai kepanitiaan yang dibentuk organisasi, menghadiri acara-acara organisasi secara sukarela; 4) *sportmanship*, kemauan untuk menerima kondisi-kondisi tertentu dalam perusahaan yang ternyata masih dibawah standar, tanpa mengeluh. Misalnya, perusahaan belum bisa memberikan fasilitas ruang untuk manajer, dimana perusahaan lain barangkali sudah diberikan; maka manajer yang bersangkutan bisa memahami dan tidak mengeluh; 5) *courtesy*, yaitu bersikap santun dan menahan diri untuk tidak bersitegang atau konflik dengan karyawan lain.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Katz, diidentifikasi tiga kategori perilaku karyawan yang diperlukan agar organisasi berfungsi dengan baik, efektif, dan efisien yaitu: (a) Karyawan harus berada dalam sistem, melalui proses

rekrutmen, rendahnya absensi, dan *turn-over*. (b) Karyawan melakukan peran yang diminta sesuai dengan deskripsi tugasnya dengan memenuhi standar kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan. (c) Menunjukkan perilaku inovatif dan spontan diluar deskripsi peran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan, antara lain mau bekerja sama dengan rekan kerja, melindungi sumber daya organisasi, memberikan saran yang konstruktif bagi peningkatan kinerja departemen atau organisasi secara umum, meningkatkan kemampuan pribadi melebihi yang disyaratkan oleh organisasi, dan menciptakan iklim yang baik bagi organisasi di lingkungan luar (Smith dkk, 1983, hal 653-663).

Kategori pertama dan kedua di atas disebut sebagai *the in role behavior* sedangkan kategori yang terakhir sering disebut sebagai *the extra role behavior*, atau biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan ketiga kategori di atas, dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi tidak akan dapat efektif dan efisien apabila hanya mengandalkan pada perilaku-perilaku yang ada dalam deskripsi pekerjaan saja (*in-role*). Karyawan diharapkan mau berperilaku melebihi apa yang ada dalam deskripsinya yaitu perilaku *extra-role*.

OCB ini muncul karena perasaan bangga sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih bermanfaat kepada organisasi. Perasaan bangga sebagai anggota organisasi dan puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih bermanfaat kepada organisasi ini dapat terjadi jika karyawannya memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Borman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain, adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta mengurangi demonstrasi, mogok kerja, absensi, dan *turn-over*.

Perilaku unjuk rasa, absensi, dan mogok kerja ini jelas sekali sangat merugikan bagi perusahaan dan iklim investasi di Indonesia secara umum yang

dampaknya akan menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi serta juga memberikan citra negatif terhadap iklim usaha di Indonesia. Keadaan ini menggambarkan bahwa karena terprovokasi oleh pihak-pihak tertentu ataupun terpengaruh informasi-informasi yang tidak jelas dan belum tentu benar adanya, karyawan mudah sekali meninggalkan tugas utamanya. Adanya aksi-aksi unjuk rasa, absensi, dan mogok kerja ini juga mencerminkan tidak terwujudnya perilaku OCB dalam organisasi. Pola perilaku OCB seperti *civic virtue* yaitu perilaku ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas yang ada di organisasi dan memperhatikan kehidupan organisasi serta pola perilaku *courtesy*, yaitu perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi tidak mampu tercipta dalam kehidupan organisasi tersebut.

Keadaan di atas juga mengindikasikan adanya masalah berkaitan dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Feather dan Rauter (2004) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas terhadap perusahaan dan kinerja pribadinya untuk perusahaan akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak puas dengan hal tersebut. Karyawan yang merasakan kepuasan atas kerja mereka cenderung akan mudah melakukan perilaku ekstra yang tidak terkait dengan *job description* mereka (hal. 81-95).

Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor OCB dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan mempersepsi positif sehingga merasa puas terhadap organisasi dan sebagai timbal baliknya mereka akan memberikan *feed-back* dengan terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (hal.774-780).

*Job characteristic* memiliki komponen yang dapat menimbulkan pengertian secara penuh terhadap suatu pekerjaan, rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, rasa kepedulian terhadap dampak yang terjadi dari pekerjaan, dan juga menghasilkan norma kesopanan yang positif pada karyawan. Hal-hal tersebut didukung oleh motivasi kerja internal dan kepuasan kerja, sedangkan hasil kerja yang baik didapatkan karena *job performance* yang tinggi serta rendahnya tingkat

keluar masuk karyawan (Hackman & Oldham, 1980, hal.250-79). *Job characteristic* atau karakteristik pekerjaan merupakan sekumpulan atribut dari pekerjaan-pekerjaan yang dapat mendorong munculnya motivasi bagi pekerja. Motivasi yang timbul akan mendorong pekerja melakukan peran tambahan diluar peranan inti dalam pekerjaannya, peran tambahan (extra-role) tersebut berupa perilaku yang positif yang diberikan pekerja kepada organisasi atau perusahaan, yang dikenal dengan OCB.

Dewasa tingkat persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin tinggi dan perusahaan memiliki banyak tantangan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan itu sendiri. Salah satu tantangan dari dalam perusahaan adalah bagaimana mengelola pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik dari sisi deskripsi pekerjaan ataupun karakteristik pekerjaan. Dengan munculnya berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki manusia, akan menambah variasi pekerjaan yang ada. Variasi pekerjaan yang ada akan menimbulkan semangat kerja bagi karyawan yang termotivasi, namun apabila dengan variasi kerja yang cukup banyak dan karakteristik kerja yang diterapkan kurang sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga karyawan akan kurang semangat dan akhirnya tidak merasa puas dan sulit untuk berperilaku baik diluar perilaku inti nya dalam bekerja.

Khusus bagi perusahaan multinasional, beragam usaha diterapkan untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi era globalisasi sekarang ini. Salah satu bidang yang memiliki persaingan cukup ketat adalah perusahaan di bidang minyak dan gas. Pertamina Hulu Energi *Offshore North West Java* (PHE ONWJ) merupakan salah satu kontraktor kerja sama di bidang minyak dan gas yang telah beroperasi lebih dari 40 tahun di Laut Jawa dan memiliki rekan kerja serta perkembangan usaha yang bersifat multinasional. PHE ONWJ atau Pertamina Hulu Energi *Offshore North West Java* memiliki pesaing yang merupakan perusahaan minyak dan gas yang juga beroperasi di Indonesia seperti CNOOC, Medco Energy, Total, Marathon Oil, Kodeco, Chevron, dan lain-lain.

PHE ONWJ didukung dengan jumlah karyawan mencapai 500 orang disertai kemampuan dan pengalaman yang berbeda-beda. PHE ONWJ memiliki 32 *team assistans* dan *admin staff* yang memiliki *job description* yang meliputi

penanganan administrasi dan kebutuhan suatu *team* atau divisi. Setiap divisi atau *team* memiliki 2-4 *team assistants* atau *admin staffs*, tergantung pada jumlah *team member* dalam divisi tersebut. Posisi *team assistants* merupakan suatu posisi pekerjaan yang dituntut untuk *multitasking* dalam bekerja, karena menangani banyak karyawan dengan kebutuhan yang berbeda juga menangani atasan-atasan mereka. Namun, terkadang seorang *team assistant* diminta untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau diminta menolong *team member* lain yang sebenarnya pekerjaan itu tidak ada didalam *job description* nya. *Team assistant* bisa saja tidak melakukan tugas atau pekerjaan tersebut karena hal tersebut diluar *in-role* nya, namun apabila *team assistant* tersebut merasa *job characteristics* yang dimiliki dapat mendukung pekerjaan atau tugas tersebut (walaupun tidak ada di *job description*nya) maka ia akan melakukannya, dan hal yang dilakukan *team assistant* tersebut mencerminkan perilaku ekstra (*extra-role*) atau lebih dikenal dengan OCB.

Dengan latar belakang perusahaan yang singkat tersebut dapat diketahui PHE ONWJ memiliki sumber daya yang besar dan beragam sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya yang baik. Salah satunya dalam penerapan *job characteristic* dalam pekerjaan karyawan dan juga memperhatikan perilaku karyawan yang dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Dalam kondisi internal perusahaan, baik dalam pekerjaan maupun perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap atasan, rekan kerja, unit kerja, departemen lain, dan organisasi atau perusahaan. Khususnya profesi seorang *team assistant* atau *admin staff* yang dituntut untuk dapat *multitasking* dalam bekerja sehingga *job characteristics* yang dimiliki harus jelas dan baik. Selain itu seorang *team assistant* atau *admin staff* tidak hanya diminta untuk membantu kerja atasan saja tetapi juga kerja suatu unit kerja atau departemen, sehingga profesi tersebut menuntut mereka untuk menjadi *multitasking* dan berperilaku *extra* diluar *in-role* yang mereka lakukan sebagai *team assistants* atau *admin staffs*. Terkadang karena banyaknya tugas yang mereka kerjakan menimbulkan kesulitan dalam berperilaku *extra*, misalnya membantu rekan kerja lain yang sedang kesulitan atau menghadapi masalah dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, seorang karyawan

seharusnya bisa menggunakan *job characteristics* yang dimilikinya dalam pekerjaan untuk berperilaku diluar *in-role* nya saja.

Dalam penelitian ini, menekankan pada *job characteristics* yang dimiliki oleh karyawan di PHE ONWJ, khususnya pada posisi *team asisstant* atau *admin staff*. Dimana masing-masing posisi pekerjaan memiliki *job characteristics* yang bervariasi, sehingga terkadang sulit untuk menjalankan tugas yang dibebankan kepada karyawan (*in-role*) ditambah dengan penerapan perilaku positif karyawan yang mampu untuk melakukan *extra-role*, seperti yang ada pada dimensi *Organizational Citizenship Behavior*.

Studi teori dan empirik mendemonstrasikan bahwa *job characteristic* merupakan faktor yang menyebabkan *job satisfaction* (Hackman and Oldham, 1980; Loher et al., 1985; Tuner and Lawrence, 1965). *Job satisfaction* berhubungan erat dengan OCB, dalam hal ini kaitannya dengan *job characteristic* yang dimiliki karyawan pada pekerjaannya akan mendorong *job satisfaction* yang kemudian diterapkan karyawan dengan perilaku yang positif. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan menampilkan perilaku yang baik yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan (Organ and Ryan, 1995, hal. 547-557).

Berdasarkan uraian yang disampaikan di atas, permasalahan penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara *job characteristic* dengan *organizational citizenship behavior* di PHE ONWJ.

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Setelah melihat latar belakang dan permasalahan yang telah di paparkan, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah mengetahui bagaimana hubungan *job characteristic* dengan *organizational citizenship behaviour* di PHE ONWJ.

#### I.4 Manfaat Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, ada beberapa manfaat yang bisa diambil, antara lain:

a. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya penerapan karakteristik kerja yang baik dalam proses kerja karyawan sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap hasil kerja, kemudian akan membawa dampak positif terhadap perilaku baik yang dilakukan karyawan yang tercermin dalam Organizational Citizenship Behavior.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan mengenai penerapan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai *job characteristic* serta pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan yang akan mendorong terwujudnya OCB di dalam perusahaan. Sehingga dapat lebih diperhatikan mengenai penerapan dan pelaksanaan pekerjaan meliputi karakteristik kerjanya sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku karyawan.

#### I.5 Batasan Penelitian

Penelitian hubungan antara *job characteristic* dengan OCB (*organizational citizenship behavior*) ini difokuskan kepada posisi *team assistant* atau *admin staff* di PHE ONWJ, yang beroperasi di *onshore* atau area kerja di kantor (Jakarta).

Pada penelitian ini terdapat batasan pada variabel yang digunakan. Peneliti mengambil teori mengenai *job characteristics* menurut Hackman dan Oldham (1980). Berikut adalah lima karakteristik kerja yang akan digunakan oleh peneliti, yaitu *Variety* (Variasi Keterampilan), *Task Identity* (Identitas Tugas), *Task Significance* (Signifikansi Tugas), *Autonomy* (Otonomi), dan *Feed Back* (Umpan Balik).

Selain itu peneliti juga mengambil teori *organizational citizenship behaviour* (OCB) menurut LePine, Erez, dan Johnson (2002). Teori OCB tersebut memuat aspek-aspek yang terbagi kedalam lima dimensi, yaitu *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Skripsi ini akan dibagi ke dalam 6 BAB, yaitu :

BAB I adalah PENDAHULUAN.

Pendahuluan merupakan bagian awal dari penelitian yang terdiri dari sub-bab yaitu latarbelakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II adalah TINJAUAN PUSTAKA.

Tinjauan Pustaka yang berisi uraian dari konsep-konsep atau teori-teori yang dipakai sebagai dasar pembuatan skripsi ini, yaitu meliputi penelitian terdahulu, teori-teori, model penelitian, hipotesis, dan operasional konsep.

BAB III adalah METODE PENELITIAN.

Metode Penelitian merupakan bagian penelitian yang menguraikan mengenai Pendekatan Penelitian, Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data.

BAB IV adalah GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.

Gambaran umum objek penelitian yaitu bagian yang menggambarkan mengenai objek penelitian yang digambarkan dalam penelitian ini.

BAB V adalah PEMBAHASAAN.

Pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan mengenai hasil temuan dalam penelitian, kemudian analisis data, dan interpretasi dari penelitian.

BAB VI adalah KESIMPULAN.

Kesimpulan merupakan bagian akhir dari penelitian yang mendeskripsikan dan menyimpulkan mengenai hasil dari penelitian.

