

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sebagai sektor yang sangat krusial, industri konstruksi di Indonesia memiliki peran signifikan dalam menopang pertumbuhan ekonomi dan pengembangan infrastruktur. Menurut Masdiana et al. (2024) sektor tersebut tidak hanya berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, tetapi juga berfungsi menjadi tulang punggung bagi kemajuan negara melalui pembangunan berbagai infrastruktur seperti jalan, jembatan, dan gedung. Dengan kebutuhan infrastruktur yang terus meningkat, sektor ini menjadi mesin penggerak utama bagi pertumbuhan ekonomi nasional, mengingat bahwa pembangunan fisik seperti jalan, jembatan, dan gedung sangat diperlukan untuk mendukung mobilitas dan aksesibilitas di tingkat nasional.

Selaku salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terkemuka, PT Waskita Karya (Persero) Tbk. memegang peranan krusial dalam industri konstruksi Indonesia (Tempo, 2023). Sejak didirikan pada tahun 1961, perusahaan ini telah berkontribusi besar dalam pembangunan infrastruktur nasional melalui berbagai proyek monumental, termasuk jalan tol, bandara, dan jembatan. Dalam dekade terakhir, Waskita Karya telah menyelesaikan lebih dari 118 proyek gedung dan 1.000 KM jalan tol, yang secara signifikan meningkatkan konektivitas antarwilayah dan mempercepat pertumbuhan ekonomi (Kementrian PUPR, 2024). Dengan fokus pada inovasi dan kualitas, serta kemitraan strategis dengan berbagai entitas global, Waskita Karya terus berupaya untuk memenuhi tantangan pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan di Indonesia.

Di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah, organisasi perlu beradaptasi untuk mempertahankan kinerja dan daya saing. Salah satu faktor

kunci dalam mempertahankan kinerja adalah dengan cara meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi dalam pekerjaan sehari-hari (Kholifah, 2021). Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaannya, namun berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan lingkungan kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Menurut temuan riset dari Khaerunisah et al., (2021), perilaku PKO penting dimiliki oleh karyawan dalam organisasi, karena mampu mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas, baik di tingkat individu maupun institusional. Keterlibatan karyawan dalam Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO), yang diwujudkan melalui bantuan kepada rekan kerja dan partisipasi dalam kegiatan sukarela, tidak hanya berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang positif, tetapi juga meningkatkan kapabilitas mereka untuk berinovasi dan mengembangkan solusi baru (Yaakobi & Weisberg, 2020).

Berdasarkan wawancara dengan Ahli Madya Bidang Sumber Daya Manusia di Departemen Gedung yang dilakukan sebelum penelitian, pengimplementasian PKO di PT Waskita Karya (Persero) Tbk masih belum optimal. Inisiatif untuk saling membantu di antara rekan-rekan kerja masih tergolong rendah. Selain itu, masih ada sejumlah karyawan yang belum menunjukkan disiplin yang baik, dengan beberapa di antaranya sering terlambat datang. Temuan ini didukung oleh data presensi yang menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan rata-rata karyawan di PT Waskita Karya (Persero) Tbk berada di atas angka 50%. Angka ini mencerminkan masalah yang cukup serius dalam disiplin kerja dan produktivitas perusahaan.

**Tabel 1. 1. Data Presensi Karyawan**

Bulan	Kehadiran	Keterlambatan	Ketidakhadiran
September	97%	54%	3%
Oktober	98%	53%	2%
November	93%	42%	7%
Desember	89%	56%	11%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Selanjutnya, berdasarkan penuturan ahli madya bidang SDM, karyawan juga sering mengungkapkan keluhan mengenai kondisi atau situasi yang mungkin baru mereka hadapi untuk pertama kalinya. Di sisi lain, terdapat

beberapa karyawan yang tampak kurang peduli terhadap sesama kolega, yang dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Terakhir, kurangnya partisipasi dalam beragam kegiatan organisasi, dari forum formal seperti rapat hingga acara informal seperti bakti sosial, menjadi fenomena yang terlihat di kalangan karyawan senior, mengindikasikan tingkat keterlibatan yang rendah dalam aktivitas perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa masih ada sejumlah tantangan yang perlu diatasi dalam pengembangan PKO di PT Waskita Karya, yang kemungkinan besar terkait dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Dengan demikian, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada peningkatan PKO di perusahaan ini. Menurut Fathiyah (2021), motivasi kerja, kepuasan kerja, moral pegawai, komitmen organisasi yang digolongkan sebagai faktor internal serta budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang digolongkan menjadi faktor eksternal berkorelasi secara positif dan signifikan dengan tingkat Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) karyawan. Artinya, peningkatan pada faktor-faktor tersebut akan mendorong peningkatan PKO di kalangan karyawan. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Mahmudi & Surjanti (2020) menyebutkan bahwa PKO dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Untuk menyelidiki faktor-faktor yang mungkin menghambat penerapan PKO di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, maka dilakukan pra-survei terhadap variabel yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1. 2. Hasil Pra-Survei Penerapan Faktor yang Mempengaruhi PKO**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. (Kepuasan Kerja)	38	62
2.	Saya berkomitmen untuk memajukan PT Waskita Karya (Komitmen Organisasi)	100	0
3.	Saya merasa bahwa karyawan di PT Waskita Karya memiliki moral yang baik (Moral Pegawai)	54	46
4.	Saya selalu termotivasi untuk melakukan pekerjaan (Motivasi)	69	31

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
5.	Gaya kepemimpinan penyelia saya mampu mendukung pekerjaan saya (Gaya Kepemimpinan)	62	38
6.	Saya merasa penerapan budaya perusahaan sudah baik (Budaya Organisasi)	46	54

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Mengacu pada hasil pra-survei yang dilakukan pada 13 responden, ditemukan bahwa penerapan variabel yang mempengaruhi PKO dengan penilaian yang kurang baik adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi. Sebanyak 62% karyawan masih tidak merasa puas dengan pekerjaannya dan 54% karyawan merasa bahwa penerapan budaya organisasi masih belum cukup baik. Sehingga variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi perlu diteliti lebih lanjut.

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional atau psikologis yang positif, yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Studi yang dilakukan oleh Putri & Kusuma (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). Hal ini diindikasikan oleh kecenderungan karyawan yang merasa puas untuk menunjukkan perilaku ekstra yang bersifat mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai pendekatan strategis yang efektif untuk menstimulasi PKO di dalam organisasi. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Waskita Karya, maka dilakukan pra-survei dengan menyebar kuesioner kepada karyawan di PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Responden pada pra-survei ini berjumlah 25 orang. Dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 3. Hasil Pra-Survei mengenai Tingkat Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya menerima upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	60	40
2.	Saya mendapat kesempatan promosi/kenaikan jabatan	40	60
3.	Ketika saya kesulitan melakukan pekerjaan, rekan kerja saya mau membantu	72	28
4.	Atasan memberi dukungan yang cukup untuk saya	40	60
5.	Saya senang melakukan pekerjaan saya, karena sesuai dengan harapan saya	44	56

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 60% responden tidak/belum pernah mendapatkan kesempatan promosi/kenaikan jabatan. Selanjutnya, 60% responden merasa belum mendapatkan dukungan dari atasan dan 56% tidak merasa senang dalam melakukan pekerjaannya karena tidak sesuai dengan harapan. Kemudian, 40% responden sudah menerima upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Pada urutan terakhir, 28% karyawan merasa bahwa rekan kerja mereka enggan untuk saling membantu saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, bahwa hasil survei tersebut masih menunjukkan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, terutama terkait dengan kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier, kurangnya dukungan dari atasan dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan

Di samping kepuasan kerja, budaya organisasi sebagai faktor eksternal turut memiliki peranan signifikan dalam membentuk Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). Lingkungan yang dibentuk oleh budaya organisasi yang kondusif dan inklusif mampu menstimulasi karyawan untuk merasa dihargai, sehingga mendorong mereka untuk menampilkan Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) yang melampaui tugas formal (Fadhlan et al., 2024). Merujuk pada studi yang dilakukan oleh Siwantara et al. (2024) budaya organisasi yang positif berpengaruh pada peningkatan PKO, di mana karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk melakukan tindakan sukarela yang bermanfaat bagi kolega dan perusahaan (Liu et al., 2022).

Berdasarkan pernyataan Ahli Madya Bidang Sumber Daya Manusia Departemen Gedung PT Waskita Karya (Persero) Tbk dalam wawancara pra penelitian, implementasi budaya perusahaan yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dilakukan melalui transformasi dari budaya sebelumnya, dengan langkah-langkah yang mencakup pemetaan nilai, pemantauan perilaku, dan kampanye internalisasi. Nilai-nilai AKHLAK ditransformasikan ke dalam praktik sehari-hari melalui pengadaan

pelatihan dan pengembangan karyawan, sosialisasi, serta perubahan pada elemen-elemen seperti mars perusahaan dan kegiatan olahraga bersama. Untuk mengetahui penerapan Budaya Organisasi di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dilakukan pra-survei terhadap 25 responden dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 4. Hasil Pra-Survei mengenai Penerapan Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya merasa terlibat dalam setiap proses bisnis	48	52
2.	Saya merasa PT Waskita Karya memiliki nilai yang konsisten dengan cara kerjanya	40	60
3.	Saya merasa PT Waskita Karya mampu beradaptasi dengan baik pada perubahan yang ada	44	56
4.	Menurut saya PT Waskita Karya memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai tujuannya	80	20

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan temuan dari pra-survei terungkap bahwa 60% responden merasa bahwa penerapan nilai-nilai dengan cara kerja tidak konsisten. 56% responden merasa bahwa, PT Waskita Karya belum beradaptasi dengan baik terhadap perubahan yang ada. 52% tidak merasa terlibat dalam setiap proses bisnis, dan 20% karyawan tidak setuju bahwa visi dan misi perusahaan sudah cukup jelas untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, bahwa hasil survei tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi masih belum optimal, terutama terkait dengan konsistensi antara nilai dengan cara kerja perusahaan, adaptasi dan keterlibatan karyawan dalam proses bisnis.

Meskipun terdapat banyak penelitian yang mengaitkan antara kepuasan kerja, budaya organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana kedua variabel tersebut saling berinteraksi untuk mempengaruhi PKO. Beberapa studi menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai kekuatan hubungan ini. Misalnya, hasil riset dari Ambarwati et al., (2024) dan Chayomchai (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, sebaliknya pengaruh budaya organisasi terhadap PKO sering kali dipengaruhi atau dimediasi oleh faktor lain, salah satunya adalah komitmen organisasi. Saputro & Kusumo (2024) juga menemukan bahwa budaya

organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap PKO dengan keterlibatan karyawan berfungsi sebagai faktor penghubung yang sangat krusial dalam proses tersebut. Ketidakkonsistenan ini menyoroti urgensi untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi hubungan ini.

Selain itu, sebagian besar penelitian masih jarang yang berfokus pada industri konstruksi. Penelitian ini menggunakan konteks budaya organisasi *core value* BUMN yaitu AKHLAK yang penerapannya selalu dievaluasi sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana interaksi antarvariabel. Hal ini menunjukkan bahwa studi lanjutan perlu dilakukan guna mengeksplorasi hubungan ini secara lebih mendalam. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

Studi ini berupaya untuk memberikan pemahaman baru mengenai mekanisme pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). Pengetahuan akan relasi ini dapat dijadikan landasan bagi organisasi untuk mengembangkan pendekatan strategis yang lebih tepat guna, yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memfasilitasi budaya yang suportif, yang pada gilirannya akan mendorong PKO. Penelitian ini berupaya untuk menjawab celah pemahaman tersebut serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dalam upaya meningkatkan PKO melalui peningkatan kepuasan kerja dan penguatan budaya organisasi.

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

- 1.2.1 Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi?
- 1.2.2 Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi?
- 1.2.3 Apakah Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi *berpengaruh* terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- 1.3.1 Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi
- 1.3.2 Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi
- 1.3.3 Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Studi ini diharapkan mampu memperkuat dasar teoritis dalam kajian mengenai hubungan antara Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi. Dengan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap PKO, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor psikologis dan sosial dalam organisasi mempengaruhi perilaku individu di luar kewajiban formal mereka. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menyempurnakan teori-teori yang ada mengenai motivasi karyawan dan perilaku organisasi, serta memberikan wawasan baru dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja dan kolaborasi antar individu dalam organisasi.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

##### **A. Bagi Peneliti**

Sebagai kontribusi dalam memperdalam wawasan keilmuan Peneliti terkait Manajemen Sumber Daya Manusia. Khususnya yang berhubungan dengan Perilaku Kewargaan Organisasi, seperti faktor yang mempengaruhi dan penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari utamanya di industri konstruksi seperti PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

##### **B. Bagi PT Waskita Karya (Persero) Tbk**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi mengenai pentingnya peran dari Perilaku

Kewargaan Organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga, organisasi mempunyai bahan pertimbangan guna mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

C. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan rujukan yang informatif bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam pengembangan ilmu di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Utamanya, yang berhubungan dengan Perilaku Kewargaan Organisasi, seperti faktor yang mempengaruhi dan peran pentingnya dalam pekerjaan sehari-hari utamanya di industri konstruksi seperti PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

