

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Seiring perkembangan zaman yang semakin modern saat ini, selain dibutuhkan teknologi yang canggih dibutuhkan juga manusia-manusia yang unggul dan berkompeten dibidangnya. Karena salah satu keberhasilan dari perusahaan, organisasi, maupun instansi dapat berjalan dengan baik karena hasil kerja keras dari sumber daya manusia-nya.

Tidak dapat dipungkiri, sumber daya manusia saat ini merupakan aspek yang penting dalam perusahaan maupun organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari bagian manajemen perusahaan karena sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Posisi karyawan dalam perusahaan tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi, akan tetapi lebih kepada aset perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan, supaya manusia dapat melakukan perannya sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi. Namun, fenomena yang ada saat ini dalam mengelola sumber daya manusia itu tidaklah mudah. Karena dalam dunia kerja, manusia dapat merasa bosan, sedih, kesal, maupun tertekan, entah hal itu merupakan faktor dari dalam orang sendiri maupun faktor luar (lingkungan). Sumber daya manusia yang baik, berkualitas, dan potensial merupakan kebutuhan bagi setiap perusahaan atau organisasi baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Setiap perusahaan dan organisasi mencari dan merekrut karyawan dengan sumber daya manusia yang baik supaya dapat meningkatkan keefektivitasan perusahaan dan memperoleh hasil kerja yang diharapkan agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan dan organisasi tersebut.

Pengertian sumber daya manusia itu sendiri adalah suatu cara untuk mengendalikan sumber daya manusia itu sendiri dalam suatu organisasi atau institusi secara efektif dan efisien, dan mencakup keseluruhan aktivitas dan implementasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang dimaksud (Salusu, 1988:493). Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor selain modal perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Hariandja, 2007). Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia (Umar, 2005). Sumber daya manusia penting demi keefektifan organisasi. Kata kunci dalam pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi adalah keseluruhan dari prosedural, sistemik yang saling melengkapi (Noor & Gofur, 2009).

Sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai penggerak utama seluruh aktivitas perusahaan. Sehingga setiap perusahaan harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah memberikaan motivasi kerja kepada karayawannya. Salah satu ukuran kinerja karyawan adalah kemampuan intelektual, yang didukung dengan kemampuan menguasai, mengelola diri sendiri, serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000). Selain itu hal terpenting adalah bagaimana karyawan dapat menikmati pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa ada tekanan. Dengan memiliki SDM yang unggul, perusahaan akan lebih mudah bersaing dalam dunia bisnis saat ini yang sudah memasuki era globaisasi karena persaingan bisnis yang semakin ketat. Perlunya sumber daya manusia dikelola dengan baik karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi (Tangkilisan, 2007).

Di dalam organisasi karyawan juga dituntut untuk dapat memenuhi perilaku yang sesuai tanggung jawab dalam tempat kerja (*in role*), dan juga perusahaan membutuhkan karyawannya juga berperilaku tanggung jawab formal di luar perilaku kerjanya (*extra-role*). Efektivitas suatu organisasi sangat ditentukan oleh perilaku individu-individu yang ada didalamnya. Perilaku tersebut tidak hanya mencakup *in-role* saja, tetapi diharapkan dapat memunculkan perilaku *extra-role* dari individu tersebut. Perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak termasuk kedalam deskripsi pekerjaan formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (Katz dalam Purba & Seniati, 2004). Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan *extra role* adalah pada sistem *reward*. Pada perilaku *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya tidak terkait dengan *reward* dan perilaku yang dilakukan individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan diterima (Morison, 1994; Dyne *et al.*, 1994). Organ (1988,4) dalam Podsakoff et al (2000) yang mendefinisikan kinerja *extra-role* sebagai perilaku individu yang fleksibel, tidak secara langsung diketahui atau dihargai oleh sistem *reward* yang formal dalam organisasi, namun secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi seperti membantu teman kerja yang mengalami masalah terkait pekerjaan, ikut menjaga kebersihan dan keamanan, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Organ dan Bateman (1983) serta Smith, Organ dan Near (1983) menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku yang dilakukan karyawan di luar perilaku yang sudah dideskripsikan oleh pekerjaannya dan tidak berhubungan langsung dengan sistem *reward*.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman & Organ dalam Steers, Porter, Bigley, 1996). Konsep OCB pertama kali diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1983 (Gemmiti, 2007). Organ menjelaskan

OCB sebagai perilaku yang tidak mendapatkan imbalan dan bukan merupakan bagian pekerjaan secara formal. Lebih lanjut Organ (Elanain, 2007) menjelaskan OCB merupakan perilaku yang membantu perusahaan, namun perilaku mereka tidak dianggap sebagai bagian dari unsur-unsur inti dari pekerjaan. Moman dan Blakely (Elanain, 2007) menambahkan OCB adalah perilaku yang sering dilakukan oleh karyawan untuk mendukung kepentingan organisasi meskipun mereka mungkin tidak secara langsung mengarah pada keuntungan individu. Schultz (2006) menyatakan bahwa OCB melibatkan usaha ekstra yang melebihi persyaratan minimum dari pekerjaan.

Menurut Organ (1988) dalam Luthans (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari lima dimensi yaitu *altruism* merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan individu, *courtesy* merupakan mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, *sportsmanship* merupakan toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, *civic virtue* merupakan terlibat dalam kegiatan organisasi dan bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi, *conscientiousness* melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti perilaku melebihi standar minimum pekerjaan.

Contoh perilaku yang termasuk kelompok OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai perturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001). Jika pegawai memiliki perilaku OCB maka pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri dalam organisasi tersebut atau memilih perilaku yang sesuai kepentingan organisasi. Perilaku seperti ini akan muncul karena karyawan tersebut memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasi.

Beberapa penelitian empiris telah menemukan manfaat dan penggunaan OCB dalam organisasi. Sebagai contoh, studi dari Podsakoff dan Mackenzie (1994) menemukan team asuransi yang menunjukkan OCB mampu meningkatkan efektivitas dan kinerjanya secara keseluruhan. Studi Walz dan Niehoff (1996) pada karyawan restaurant ditemukan bahwa perilaku membantu teman kerja merupakan salah satu bentuk dari kinerja *extra-role* memiliki hubungan signifikan pada setiap indikator kinerja yang diamati. Sementara penelitian lain menemukan dampak kinerja *extra-role* bahwa para manager menggunakan perilaku *extra role* dalam penilaian kinerja untuk menentukan promosi jabatan, dan kebijakan kenaikan upah karyawan (Mac Kenzie, Podsakoff dan Fetter, 1993).

Pertumbuhan perusahaan di Indonesia semakin hari semakin bertambah sehingga menumbuhkan daya saing yang ketat untuk bisa masuk ke dalamnya dalam berbagai bidang. Hal ini menuntut karyawan SDM untuk bisa memilih SDM yang berkualitas dibidangnya. Dalam hal ini, perusahaan juga harus mampu mempertahankan kinerja organisasi maupun kinerja individu. Karena SDM merupakan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan serta memajukan perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang unggul dan ahli dalam bidangnya, sehingga dapat tercipta kinerja yang maksimal dan mencapai target yang diinginkan perusahaan. Setiap perusahaan juga memiliki strategi tersendiri untuk bisa mamaksimalkan target dari perusahaan tersebut serta membangun lingkungan yang kondusif dan nyaman bagi karyawan yang bekerja didalamnya.

Kinerja merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan. Kinerja diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen (Bernadin dalam Ayudiati, 2010). Menurut Dessler (2005) kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja nyata dan standar kerja yang ditetapkan. Setiap karyawan yang terlibat dalam suatu perusahaan/organisasi masing-masing mempunyai kepribadian yang unik yang berbeda-beda. Begitu pula dengan cita-cita dan tujuan dalam dirinya. Hal ini membuat praktisi organisasi meyakini bahwa aspek kepribadian merupakan salah satu

aspek yang menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada saat karyawan terlibat dalam suatu perusahaan/organisasi, karyawan membawa kepribadiannya yang unik, kemampuan sifat, nilai-nilai dan aspirasi kerja yang berupa tujuan dan cita-cita mengenai pekerjaan yang telah direncanakan bagi dirinya. Hal tersebut membuat para praktisi organisasi meyakini bahwa kepribadian sebagai salah satu aspek untuk menentukan kesesuaian pekerjaan/tugas antara karyawan, perusahaan, dan pekerjaannya. Robbins dan Judge (2008) mengevaluasi lebih cermat sifat kepribadian spesifik yang menjadi indikator kuat perilaku ditempat kerja yaitu *locus of control*.

*Locus of control* menurut Spector (1982) merupakan variabel utama untuk menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi. Menurut Johan (2002:9, dalam Mianingsih, 2011) *locus of control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam melakukan berbagai hal dalam hidupnya yang dihubungkan dengan faktor eksternal individu yang mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan kerja, serta faktor internal individu yang mencakup kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan kerja yang bersangkutan. *Locus of control* dibedakan menjadi *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. Menurut Robbins (2007:102) *locus of control* internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan *locus of control* eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

Perusahaan pasti menginginkan hasil kinerja karyawan yang tinggi dan semakin baik lagi, sehingga perusahaan juga harus memahami perilaku para karyawannya supaya dapat mencapai hasil kinerja yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan pemahaman perusahaan mengenai *locus of control* eksternal dan internal *locus of control*. Perusahaan yang dapat memahami karakteristik karyawannya membuat para karyawan dapat lebih maksimal dalam bekerja karena terdapat

kesesuaian antara keinginan dan harapan. Karena harapan merupakan bagian dari konsep *locus of control*.

Karyawan yang cenderung memiliki *locus of control* internal akan merasa lebih puas dengan hasil pekerjaannya karena hal itu terdorong dari dalam dirinya sendiri sehingga menampilkan performa kerja yang maksimal sehingga bisa mendapatkan *reward* yang lebih baik. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa dengan *internal locus of control* cenderung berhasil dalam bekerja dan lebih puas dalam pekerjaannya karena mereka lebih termotivasi untuk berprestasi. Hal tersebut di dukung oleh hasil penelitian oleh Johan (2002) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *internal locus of control* karyawan maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Trevino (1986) berpendapat bahwa seseorang dengan *locus of control* eksternal mungkin kurang bertanggung jawab atas konsekuensi perilaku etis atau tidak etisnya dan lebih berhubungan dengan kekuatan dari luar. Sedangkan seseorang dengan *locus of control* internal lebih bertanggung jawab atas konsekuensi perilakunya dan pedoman perilaku baik dan buruknya ditentukan dalam diri mereka sendiri. Jones dan Kavanagh (1996) juga berpendapat bahwa seseorang dengan *locus of control* eksternal dirasakan kurang bertanggung jawab dengan hasil dari tindakannya dibandingkan seseorang dengan *locus of control* internal. Seseorang dengan *locus of control* internal yang tinggi lebih mengenali secara langsung hubungan antara perilaku dan hasil dari tindakannya. Mantis dan Roesler (2010) menyatakan bahwa *internal locus of control* merupakan cara pandang bahwa hasil baik atau buruk dapat diperoleh dari tindakan sendiri. *Locus of control* eksternal merupakan cara pandang bahwa keberhasilan atau kegagalan disebabkan oleh faktor di luar diri sendiri atau di luar kontrol dirinya seperti keberuntungan, kesempatan, peluang, takdir, dan sebagainya. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wuryaningsih dan Rini (2013) yang membuktikan bahwa kinerja individu akan semakin baik dengan adanya *locus of control* pada karyawan. Hal ini akan semakin membawa kemajuan positif bagi perkembangan organisasi/perusahaan.

Organisasi/perusahaan membutuhkan karyawan yang bisa bekerja dengan maksimal sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan, atau bahkan bisa melebihi target yang diharapkan organisasi/perusahaan. PT. Asta Daihatsu Motor memiliki strategi perusahaan dalam persaingan global industri otomotif, salah satu strateginya adalah terus mengeluarkan inovasi-inovasi kendaraan terbaru supaya dapat bersaing secara global di dunia otomotif. Dengan terciptanya *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang baik dan efektif maka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan target. Perilaku positif tersebut dapat ditunjukkan dengan OCB. Dengan adanya karyawan yang memiliki OCB merupakan bentuk positif dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas perusahaan. Untuk mencapai kinerja dan kepuasan kerja yang maksimal dibutuhkan usaha serta keyakinan yang positif dari internal karyawan serta eksternal karyawan itu sendiri.

### **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Perilaku *locus of control* yang dimiliki individu terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah berbeda.
2. Perbedaan tingkat perilaku *locus of control* internal dan perilaku *locus of control* eksternal yang dimiliki masing-masing individu terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara *locus of control* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan di PT. Astra Daihatsu Motor?

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah apakah terdapat hubungan positif yang signifikan antara *locus of control* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan buruh di PT. Astra Daihatsu Motor?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *locus of control* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan buruh PT. Astra Daihatsu Motor.

#### 1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

a. Kegunaan teoritis

Diharapkan dapat membawa manfaat dan berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan, serta dapat menjadi bahan referensi yang masih dalam pengkajian topik yang sama khususnya *Locus of Control* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Kegunaan praktis

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui OCB dengan memperhatikan *locus of control* karyawannya.

2. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, serta dapat membantu rekan-rekan dalam rangka penelitian-penelitian selanjutnya yang dilakukan kemudian

hari, dan dapat memberikan pemahaman mengenai *locus of control* dan OCB pada karyawan PT. Astra Daihatsu Motor.