

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang dinamis menjadikan sumber daya manusia (SDM) aset terpenting bagi organisasi. Kualitas SDM, baik individu maupun tim, menentukan kemampuan adaptasi dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan SDM di segala bidang, termasuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Salah satu cara untuk memaksimalkan potensi SDM adalah dengan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku karyawan yang melampaui tanggung jawab formal dan memberikan kontribusi tinggi bagi organisasi (Lestari *et al.*, 2018).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan aspek penting dari perilaku karyawan yang perlu diperhatikan dan dikembangkan. Arumi *et al.*, (2019) mendefinisikan OCB sebagai tindakan-tindakan karyawan yang melampaui tanggung jawab formal dan tidak tercantum dalam uraian tugas resmi. Perilaku OCB bersifat sukarela dan umumnya tidak dimasukkan dalam sistem penilaian kinerja atau skema penghargaan formal. Perilaku OCB meliputi kesediaan membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, berpartisipasi aktif dalam kegiatan non-wajib perusahaan, dan memberikan saran konstruktif untuk perbaikan proses kerja. OCB sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan meningkatkan produktivitas, inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Paais & Pattiruhu (2020) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pola nilai, keyakinan, dan harapan yang dianut bersama. Pola ini membentuk kerangka bersama yang memandu karyawan dalam berpikir, bertindak, dan berinteraksi satu sama lain di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keselarasan dan sinergi di antara karyawan, sehingga memudahkan mereka dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kesamaan pandangan dan tujuan, individu dalam organisasi dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan efisien.

Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dapat terlihat dari bagaimana nilai-nilai organisasi membentuk perilaku karyawan Gafriyani *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa budaya yang kuat berarti sebagian besar karyawan memiliki kesatuan pandangan yang sama, didasarkan pada kesamaan nilai, norma, dan pola perilaku yang ditaati. Kesamaan nilai dan norma ini dapat mendorong komitmen dan loyalitas, sehingga individu termotivasi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi, termasuk dalam bentuk OCB. Misalnya, dalam budaya organisasi yang menjunjung tinggi kerjasama dan inovasi, karyawan akan lebih terdorong untuk saling membantu, berbagi pengetahuan, dan aktif memberikan ide-ide perbaikan, yang merupakan manifestasi dari perilaku OCB.

Penelitian dari Ariani *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya, budaya organisasi yang kuat dapat mengarahkan perilaku karyawan dan menciptakan norma yang mendukung OCB. Namun, penelitian oleh Syarief *et al.*, (2017) menunjukkan hasil yang berbeda,

yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh variasi dalam konteks penelitian, karakteristik industri, dan faktor-faktor situasional lainnya. *Gap research* ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat kompleks dan dapat dimediasi oleh berbagai faktor kontekstual.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Nabawi, 2019). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, lebih termotivasi untuk berkontribusi, dan lebih cenderung menunjukkan OCB. Hal ini karena kepuasan kerja menciptakan emosi positif dan persepsi yang baik terhadap organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan ekstra yang bermanfaat bagi organisasi. Penelitian Bodroastuti & Tirtono (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana karyawan yang merasa puas cenderung lebih proaktif, kooperatif, dan memiliki sikap positif.

Berdasarkan temuan tersebut, kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena dapat menjadi penghubung yang efektif antara budaya organisasi dan OCB, mengingat kepuasan kerja memiliki potensi untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan. Sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja dapat menjelaskan bagaimana dan mengapa budaya organisasi mempengaruhi OCB karyawan. Budaya organisasi yang mendukung pengembangan karyawan,

memberikan pengakuan yang adil, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi ini berpotensi mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB yang lebih kuat, seperti kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi minimal, membantu rekan kerja, dan berkontribusi pada perbaikan organisasi secara sukarela.

PT. Indra Eramulti Logam Industri merupakan perusahaan manufaktur produsen timah hitam batangan yang berlokasi di Beji, Pasuruan, Jawa Timur. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam pengolahan aki bekas menjadi bahan produktif untuk pembuatan aki baru, perusahaan ini telah membangun reputasi yang kuat sebagai mitra terpercaya bagi berbagai pabrik pembuat aki ternama. Dalam industri daur ulang aki bekas, PT. Indra Eramulti Logam Industri menghadapi tantangan untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, seiring dengan pertumbuhan industri otomotif dan kebutuhan akan aki yang semakin tinggi. Hal ini menuntut perusahaan tidak hanya untuk mempertahankan kualitas produksi, tetapi juga mengembangkan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) agar mampu beradaptasi dengan dinamika industri yang semakin kompleks.

Berdasarkan hasil observasi melalui wawancara dengan Bapak Firjon selaku *Assistant Manager* HRGA dan 10 karyawan bagian produksi, terungkap adanya fenomena terkait budaya organisasi dan OCB di PT. Indra Eramulti Logam Industri. Budaya organisasi di perusahaan ini memiliki karakteristik orientasi hasil yang kuat, dengan penekanan pada efisiensi dan produktivitas. Hal ini tercermin dari sistem penilaian kinerja karyawan yang sangat memprioritaskan pencapaian target produksi sebagai indikator keberhasilan utama. Perusahaan menerapkan sistem

evaluasi harian dan mingguan yang ketat, di mana setiap shift produksi harus menghasilkan minimal 12 ton timah hitam batangan per hari dengan tingkat kemurnian 99.97%. Penetapan target yang sangat terukur ini menjadi bagian integral dari nilai-nilai perusahaan yang mengutamakan hasil.

Berdasarkan hasil observasi lebih lanjut, salah satu indikator rendahnya perilaku OCB karyawan tercermin dari minimnya sikap *altruism* di antara karyawan, khususnya dalam hal kesediaan untuk saling membantu rekan kerja. Dari wawancara yang dilakukan terhadap 10 karyawan bagian produksi, hanya 4 orang yang menunjukkan inisiatif untuk memberikan bantuan sukarela kepada rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebih. Situasi ini terlihat ketika terjadi lonjakan permintaan produksi hingga mencapai 15 ton per hari, jauh melampaui target normal perusahaan sebesar 12 ton. Rendahnya tingkat OCB ini dapat berdampak pada efisiensi operasional dan kemampuan perusahaan dalam menangani fluktuasi permintaan produksi secara efektif.

Sistem evaluasi kinerja yang ketat diduga berdampak pada rendahnya partisipasi karyawan dalam kegiatan pengembangan non-wajib perusahaan. Permasalahan ini terlihat pada sesi *brainstorming* yang dirancang untuk mengembangkan solusi inovatif dalam peningkatan efisiensi produksi dan penyelesaian masalah teknis. Meskipun kegiatan ini memiliki potensi signifikan untuk mendorong inovasi dan perbaikan proses kerja, hasil wawancara mengungkapkan bahwa 6 dari 10 karyawan menunjukkan keengganan untuk berpartisipasi dalam sesi yang diadakan di luar jam kerja formal. Alasan utama yang dikemukakan adalah persepsi bahwa kegiatan tersebut tidak berkontribusi langsung

terhadap penilaian kinerja individu mereka. Mayoritas karyawan lebih memilih untuk mengalokasikan waktu dan energi mereka pada pelaksanaan tugas-tugas formal yang menjadi dasar evaluasi kinerja. Kondisi ini dapat menghambat pengembangan inovasi dan perbaikan berkelanjutan yang penting bagi daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Indra Eramulti Logam Industri)**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian yang dikaji pada PT. Indra Eramulti Logam Industri adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian yang ingin dicapai pada PT. Indra Eramulti Logam Industri adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan pada PT. Indra Eramulti Logam Industri adalah sebagai berikut:

1) Manfaat praktis:

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi PT. Indra Eramulti Logam Industri melalui beberapa aspek penting. Hasil penelitian dapat menjadi dasar pertimbangan dalam mengembangkan program pelatihan yang memperkuat budaya organisasi, khususnya dalam konteks industri manufaktur timah hitam batangan, dengan fokus pada pengembangan nilai-nilai kolaboratif dan peningkatan kesadaran akan pentingnya perilaku sukarela dalam mencapai efisiensi operasional. Penelitian ini juga menyediakan rekomendasi strategi untuk meningkatkan komunikasi internal dan kolaborasi antar departemen, yang dapat mencakup pembentukan forum komunikasi reguler, sistem penghargaan yang mendorong perilaku OCB, dan mekanisme umpan balik yang efektif antara manajemen dan karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia, dengan harapan dapat meningkatkan indikator-indikator konkret seperti tingkat kehadiran, penurunan

turnover, dan optimalisasi capaian target produksi harian sebesar 12 ton timah hitam batangan.

2) Manfaat teoritis:

Secara teoritis, penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menyediakan bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam konteks industri manufaktur, khususnya di sektor pengolahan logam, yang dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika hubungan antara budaya organisasi dan OCB dalam setting industri yang berorientasi hasil. Melalui eksplorasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam memahami mekanisme pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, yang dapat menjadi referensi berharga bagi penelitian selanjutnya. Lebih jauh, temuan penelitian ini dapat menjadi landasan teoritis bagi pengembangan model yang lebih komprehensif dalam memahami determinan OCB di lingkungan kerja, termasuk faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, atau iklim organisasi.