

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis saat ini sangat pesat. Dengan begitu persaingan antar perusahaan semakin kompetitif. Perlu bergerak cepat untuk menghadapinya dengan menyiapkan cara agar tetap bisa menunjukkan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu cara adalah dengan sumber daya manusia. Manusia dianggap sebagai aset organisasi yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing dan dianggap sebagai sumber daya saing (Wright et al., 1994). Karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk membangun dan melestarikan kapasitas manusia mereka. Orang-orang bekerja karena berbagai alasan. Perlunya memahami bagaimana seseorang mendekati pekerjaan mereka, pemicu, dan hasil yang diinginkan, sangat penting untuk belajar bagaimana menciptakan lingkungan yang hebat dalam organisasi.

Pada saat ini, organisasi mencari sumber keunggulan kompetitif yang lebih baru (Aravamudhan dan Krishnaveni, 2014). Perusahaan yang baik dalam perkembangannya pasti memperhatikan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsi dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, agar perusahaan tetap bisa mempertahankan keunggulan kompetitif dan *survive* di tengah persaingan yang kuat saat ini. Ketika para pekerja saling membantu dengan masalah terkait pekerjaan memungkinkan manajer untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk tugas-

tugas produktif seperti perencanaan strategis, meningkatkan proses bisnis, dan mengamankan sumber daya berharga.

Dengan begitu bisa meningkatkan efisiensi suatu organisasi dengan membebaskan berbagai jenis sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif (Organ, 1988). Meningkatkan semangat tim, moral, dan kekompakan juga faktor penting bagi perusahaan sehingga mengurangi kebutuhan anggota kelompok untuk menghabiskan energi dan waktu untuk fungsi pemeliharaan kelompok. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka juga mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dengan begitu, perilaku diluar deskripsi pekerjaan atau (*Organizational Citizenship Behavior*) OCB atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasional sangat penting bagi perusahaan karena menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) didefinisikan sebagai kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja terjadi (Organ, 1997). OCB sangat penting untuk organisasi yang efektif karena mencakup perilaku yang tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja tugas tetapi penting untuk kinerja keseluruhan organisasi. OCB menjadi elemen yang mempengaruhi tidak hanya kinerja objektif tetapi juga kinerja subjektif melalui partisipasi sukarela (Yoon dan Suh, 2003).

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharap *reward*. OCB pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ dan Near pada tahun 1983. Perilaku ini

sebenarnya sangat identik dengan budaya bangsa Indonesia yang mengedepankan gotong royong. Juga sangat sesuai dengan ajaran agama Islam yang mengajarkan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah, tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun mendapat imbalan materi.

Namun demikian, bangsa kita yang mayoritas penduduknya Islam justru sangat korup dan sangat pragmatis. Kinerja seseorang sering kali ditentukan oleh unsur materi. Islam mengajarkan bahwa dalam bekerja diterima tidaknya suatu amal tergantung pada niatnya, jika niatnya hanya materi maka ia akan mendapatkan duniawi semata, tetapi jika niat ikhlas karena Allah, maka dia juga akan mendapatkan pahala di samping materi. Oleh sebab itu, menjadi sangat penting berperilaku *citizenship* dalam bekerja.

Secara umum perilaku yang ditunjukkan dalam OCB merupakan nilai yang melekat bagi setiap Muslim. Namun, sebagian besar penelitian mengenai OCB yang ada dilakukan dengan dasar sistem nilai Barat dan sedikit sekali yang mempertimbangkan sudut pandang Muslim (Kamil, 2014). Maka, penelitian ini menekankan pada sudut pandang Muslim atas perilaku OCB yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP)*.

Sistem nilai barat hanya memproyeksikan urusan duniawi, pandangan dunia Muslim tidak hanya menganggap dunia ini tetapi juga akhirat. Orang-orang Muslim percaya bahwa dunia ini adalah tempat sementara untuk hidup dan semua perbuatan baik adalah ibadah. Keyakinan inti Islam ini harus ditangkap di semua bidang kegiatan Muslim termasuk perilaku kewarganegaraan organisasional. Ini tidak memberikan banyak pertimbangan dalam status terkini dari upaya penelitian

OCB yang berasal dari barat. Dalam pandangan ini, dapat dicatat konsep OCB dan anteseden yang dipegang oleh para peneliti Barat kontemporer tidak cukup sesuai dengan pandangan dunia Islam.

Konsep OCB dalam perspektif Islam didasarkan pada ajaran Islam. Al-Qur'an memerintahkan umat Islam untuk saling membantu dalam melakukan kebaikan dan kesolehan dan melarang umatnya untuk membantu dalam dosa dan pelanggaran (Al-Qur'an 5: 2). OCB dalam perspektif Islam (OCBIP) adalah tindakan sukarela individu yang sesuai dengan syari'at Islam dan hanya mengharapkan falah atau ridha Allah (Kamil et al., 2014). OCB dalam perspektif hukum Islam adalah sunnah, artinya jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman atau dosa dan akan mendapat hadiah jika dilakukan. Karyawan akan dihargai karena peduli dan empati dengan orang lain. Wibowo dan Dewi (2017) mengatakan bahwa konsep OCB dalam perspektif Islam mengarah ke konsep persaudaraan. Begitu juga dengan pendapat Diana (2012), bahwa OCB dalam Islam menganut perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam seperti nilai-nilai ketulusan.

Perilaku OCB muncul karena adanya rasa ikut menjadi bagian atau anggota dari perusahaan serta perasaan puas apabila dapat memberikan sesuatu yang lebih pada perusahaan. Perasaan ikut menjadi bagian dari perusahaan serta merasa puas ini hanya terjadi apabila karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Kepuasan kerja adalah ungkapan emosional yang dirasakan oleh setiap individu tersebut terhadap pekerjaannya secara menyeluruh, yang tentunya jika ungkapan itu mengarah ke sikap yang positif maka dapat

dikatakan individu tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Setelah individu memasuki dunia kerja, cenderung dianggap objek manajemen daripada individu yang membutuhkan dukungan dalam menciptakan kehidupan kerja yang memuaskan dan melakukan pengembangan pribadi. Mempelajari cara terbaik untuk meningkatkan kualitas pekerjaan individu dan kehidupan pribadi dapat membantu individu maupun perusahaan.

Dalam tim, ketika kepuasan kerja terpenuhi, anggota tim merasa terhubung secara internal dengan perusahaan dan bersedia bekerja keras untuk membuat proyek berhasil. Sebuah studi tentang hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan OCB, Lapierre dan Hackett (2007) menunjukkan dalam studi mereka tentang karyawan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi meningkatkan OCB. Murphy et al. (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarahkan karyawan ke perilaku positif lebih ke organisasi. Shokrkon dan Naami (2009) mencatat bahwa karyawan menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan ketika organisasi mengakui pekerjaan mereka, dan mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka.

Swaminathan dan Jawahar (2013) mensurvei anggota fakultas dan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja menjadi penting, karena mengarah ke OCB. Dengan demikian, banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja subjektif memiliki implikasi penting bagi karyawan OCB (Foote dan Tang, 2008). Oshagbemi (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional yang terjadi sebagai akibat dari interaksi antara nilai-nilai pekerja mengenai pekerjaannya dan keuntungan yang dia peroleh dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah kesenangan yang didapat karyawan dari pekerjaan dan pengalaman (Tantiverdi, 2008). Peningkatan kepuasan kerja meningkatkan kinerja dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja mengacu pada sejauh mana menyukai pekerjaan mereka, yaitu bagaimana perasaan karyawan tentang berbagai aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing mereka (Munir dan Rahman, 2016). Kepuasan kerja membuat pekerja untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) dan berkontribusi lebih baik dalam peran dan kinerja peran ekstra. Dengan begitu, meningkatkan kepuasan kerja biasanya dipandang sebagai proposisi "*win-win solution*", karena layak untuk karyawan dan perusahaan (Addis, et al. 2017).

Untuk mencapai kepuasan kerja karyawan, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan perusahaan. Salah satunya adalah gaji yang diterima oleh karyawan. Apalagi yang terjadi di negara berkembang seperti Indonesia. Dimana industri padat karya yang ada dianggap sebagai mesin pertumbuhan dan dianggap bahwa tenaga kerja lebih murah. Inilah yang menjadi kekhawatiran di negara berkembang untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kontribusi mereka untuk pembangunan sangat tidak merata karena pekerja sering bekerja di bawah kondisi kerja yang buruk seperti bekerja berjam-jam dengan gaji rendah (Staelens et al., 2016).

Jalalkamali et al., (2016) berpendapat bahwa gaji paling sering dianggap sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pembayaran

mengacu pada gaji dasar dan pembayaran tambahan seperti pembayaran lembur. Secara umum diketahui bahwa uang adalah instrumen penting dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan membayar mengacu pada bagaimana karyawan menerima pembayaran. Sebuah meta analisis literatur tentang hubungan antara gaji dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Hakim et al. (2017) mengungkapkan bahwa gaji adalah penentu signifikan kepuasan kerja untuk karyawan di tempat kerja apapun. Gaji juga memainkan peran penting dalam perusahaan padat modal untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman.

Secara khusus, penelitian mengidentifikasi gaji sebagai faktor kepuasan kerja yang paling kuat. Efeknya ditemukan setidaknya empat kali dari faktor kerja lainnya. Studi yang meneliti tingkat gaji dan kepuasan kerja di negara-negara berkembang tampaknya melaporkan temuan serupa (Tlaiss, 2013). Pembayaran di negara berkembang sering diselaraskan dengan keamanan. Temuan mendukung teori atau konsep pengembangan kepuasan karyawan, dan bahwa studi meta-analitik yang dilakukan oleh Judge et al. (2010) menunjukkan bahwa pengaruh paling penting pada pengalaman kepuasan kerja seseorang berasal dari pembayaran. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di industri bunga potong Ethiopia, melaporkan gaji sebagai penentu paling kuat dari kepuasan kerja (Staelens et al., 2016).

Tenaga kerja yang puas sangat penting untuk mengamankan keunggulan strategis dan kompetitif. Pada gilirannya, variabel kunci yang terkait dengan kepuasan kerja adalah gaji karyawan (Terera dan Ngirande, 2014). Kepuasan telah dikaitkan dengan tingkat retensi yang lebih tinggi juga. Mazzei et al. (2016)

berpendapat bahwa organisasi dan manajemen mereka harus merefleksikan tingkat ketimpangan gaji untuk menghindari perlakuan tidak adil terhadap karyawan. Tanpa melihat masalah ini, tingkat kepuasan dapat berkurang karena gaji dianggap tidak adil. Guan et al. (2014) menemukan bahwa kepuasan dalam pekerjaan seseorang akan meningkat jika gaji meningkat.

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dikategorikan sebagai kekuatan negatif. Gaji yang lebih rendah dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja (Zhang et al. 2014). Selain itu kepuasan dengan gaji adalah salah satu komponen kepuasan kerja karena mengukur apakah gaji yang diterima dapat memenuhi harapan karyawan (Balzer et al., 1997). Sehingga, ketika karyawan dihargai untuk pekerjaan yang baik, secara positif memperkuat perilaku yang baik dan membuat mereka puas secara emosional dan finansial. Jalalkamali, *et al* (2016), Hakim, *et al* (2017), Tlais (2013), dan Judge, *et al* (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaji dan kepuasan kerja. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamilu, *et al* (2015) bertentangan dimana ditemukan bahwa gaji tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor selanjutnya untuk mencapai kepuasan kerja adalah berbagi pengetahuan. Pengetahuan adalah sumber daya yang signifikan untuk pencapaian dan keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam bisnis. Pengetahuan sebagai sumber daya strategis memberdayakan individu dan organisasi untuk mencapai beberapa manfaat seperti peningkatan pembelajaran, inovasi, dan pengambilan keputusan. Almahamid et al. (2010) menyarankan bahwa berbagi pengetahuan



meningkatkan kompetensi dan kepuasan individu. Berbagi pengetahuan sebagai pertukaran pengalaman, fakta, pengetahuan dan keterampilan di seluruh organisasi.

Berbagi pengetahuan adalah tindakan dimana orang saling bertukar pengetahuan dengan menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan (Hooff dan Hendrix, 2005). Kesiediaan dan kemampuan individu untuk berbagi pengalaman mereka sangat penting untuk pembelajaran individu. Sementara itu kesempatan berbagi dan dukungan untuk belajar di tempat kerja juga mengembangkan pembelajaran karyawan (Li et al., 2009). Berbagi pengetahuan yang didukung oleh organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung.

*Tacit knowledge* atau pengetahuan diam-diam adalah pengetahuan yang tertanam dalam pengalaman manusia dan dibagikan dalam interaksi sosial. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) cara untuk membagikannya adalah dalam interaksi tatap muka. Berbagi pengetahuan adalah kunci untuk mengelola pengetahuan diam-diam. Oleh karena itu, organisasi juga harus mendorong komunikasi tatap muka yang sering dan penciptaan pengalaman pembelajaran bersama, serta membangun budaya berbagi pengetahuan. Kegiatan berbagi pengetahuan meliputi komunikasi informal, sesi curah pendapat, bimbingan dan pembinaan (Filius et al., 2000).

Keberadaan proses berbagi pengetahuan di lingkungan kerja seseorang secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang tinggi. Berbagi pengetahuan internal dan retensi pengetahuan adalah proses utama yang meningkatkan

kepuasan kerja. Berbagi pengetahuan adalah jenis kolaborasi khusus antara pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan (Matzler et al., 2008). Dengan demikian, berbagi pengetahuan antar karyawan membantu membangun lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Ostroff, 1992). Berbagi pengetahuan tidak secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaan, tetapi membantu meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Kianto, *et al* (2016), Jia, *et al* (2017), dan Malik & Kanwal (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja.

Selain faktor gaji dan berbagi pengetahuan, budaya organisasional juga menunjukkan peran positif yang signifikan dalam kepuasan kerja. Budaya organisasional secara umum didefinisikan sebagai sesuatu cara yang dilakukan dalam suatu organisasi dan didasarkan pada ide interaksi simbolik antara individu dalam lingkungan sosial (Schein, 2004). Pengumpulan individu dalam suatu organisasi menciptakan norma, nilai, dan harapan dari lingkungan kerja yang mempengaruhi bagaimana individu bertindak (Homburg dan Pflesser, 2000).

Budaya organisasional umumnya diukur sebagai ekspektasi perilaku yang dilaporkan oleh anggota organisasi dan menggabungkan kedua struktur, seperti ukuran dan level otoritas, dan ideologi, seperti keterbukaan untuk berubah. Harapan ini memandu cara karyawan mendekati pekerjaan dan mensosialisasikan karyawan baru dalam prioritas organisasi. Budaya organisasional yang positif memperkuat keyakinan mendasar dan perilaku yang dihargai oleh seorang pemimpin, melemahkan nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang menurut

pemimpin tidak tepat untuk perusahaan. Sebaliknya, budaya negatif menjadi beracun, meracuni kehidupan organisasi dan menghambat potensi pertumbuhan (Kaufman, 2002). Sastra tentang budaya organisasional mengusulkan berbagai jenis budaya. Martin (1992) mengusulkan tiga perspektif, yaitu integrasi, diferensiasi dan fragmentasi.

Demikian pula, Wallach (1983) menyarankan tiga jenis budaya organisasional yaitu birokrasi, mendukung dan inovatif. Budaya organisasional dirumuskan dan dipengaruhi oleh berbagai variabel. Variabel yang jelas pertama adalah pemimpin organisasi, yang berdampak dengan nilai-nilainya pada budaya organisasional. Variabel penting kedua adalah pengaruh masing-masing anggota organisasi. Variabel-variabel ini disebut variabel budaya internal. Akhirnya ada variabel eksternal. Meskipun tidak mudah untuk memahami dampak dari variabel eksternal, ini merupakan dasar untuk pemahaman yang baik tentang budaya organisasional (Schein, 1992). Al-sada, *et al* (2017), Kim dan Cronley (2017), Dhamija, *et al* (2018), dan Pawirosumarto, *et al* (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasional dan kepuasan kerja. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Berson, *et al* (2008) bertentangan dimana ditemukan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) menjadi salah satu cara untuk membantu PT. DianSurya Global untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Fenomena OCB juga sudah terlihat didalam lingkungan kerja perusahaan. Hal itu diungkapkan karena adanya beberapa karyawan

memiliki perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB). Contohnya seperti karyawan siap untuk berkerja lembur jika ada pekerjaan yang belum terselesaikan maupun pekerjaan mendadak, karyawan juga mau memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan baru, memiliki perilaku yang sopan dan satun terhadap sesama rekan kerja.

Dengan mengintegrasikan konsep OCB Barat dan ajaran Islam (Alquran dan tradisi Nabi) yang menjadi OCB dari model perspektif Islam (OCBIP) yang berfungsi untuk mewakili, menggambarkan, dan sesuai dengan dunia Muslim. Dengan mayoritas tenaga kerja Muslim, bisa mengeksplorasi OCB dalam perspektif Islam yang ada di PT. DianSurya Global. Sehingga memperkaya pemahaman OCB dengan memasukkan perspektif Islam.

Dengan adanya fenomena ini, perusahaan berpikir apabila semua karyawan memiliki perilaku kewarganegaraan organisasional perspektif Islam (OCBIP) pastinya akan bisa membantu mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif perusahaan. OCBIP yang tinggi diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, meningkatkan kinerja perusahaan dan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu khususnya pihak manajemen perusahaan PT. DianSurya Global dalam menentukan bagaimana seharusnya perusahaan mengoptimalkan perilaku kewarganegaraan organisasional dalam perspektif Islam (OCBIP) untuk mencapai meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

## **1.2.Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas yang menjadi permasalahan dalam kegiatan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap OCBIP?
5. Apakah terdapat pengaruh gaji terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh berbagi pengetahuan terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja?

## **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap OCBIP.

5. Untuk menguji dan menganalisis gaji terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja.
6. Untuk menguji dan menganalisis berbagi pengetahuan terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasional terhadap OCBIP yang dimediasi kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis

Sebagai sumbangan pemikiran dan referensi untuk ilmu pengetahuan dan literatur tentang pengembangan sumber daya manusia khususnya berhubungan dengan kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional perspektif Islam (OCBIP) karyawan.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi manajemen perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk kebijakan perusahaan di bidang pengembangan sumber daya manusia khususnya berhubungan dengan kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional perspektif Islam (OCBIP) karyawan.
- b. Bagi penulis merupakan sarana untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama masa kuliah melalui tatap muka dikelas maupun literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas di dalam penelitian ini.