

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam organisasi, manusia bukan hanya sebagai pendukung berjalannya kegiatan organisasional tetapi juga sebagai sebuah faktor penting bahkan bagian dari kekayaan yang dimiliki oleh organisasi. Manusia mengambil banyak peranan penting dalam berjalannya sebuah bisnis, bahkan kualitas sebuah organisasi merupakan gambaran dari sumber daya manusia yang mereka miliki. Karena posisinya yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pengelolaan manusia yang tepat menjadi hal yang penting dalam keberlangsungan perusahaan.

Negara memiliki hak untuk menjamin keberlangsungan hidup masyarakatnya, menjamin bahwa masyarakat memiliki rasa aman untuk tumbuh, berusaha dan berkembang di dalam sebuah negara. Indonesia dengan jumlah penduduk yang besar memiliki keinginan kuat untuk menciptakan ketahanan dari berbagai sektor, salah satunya dari sektor ekonomi seperti mendorong terciptanya lapangan pekerjaan. Secara sederhana, meningkatnya kesempatan masyarakat untuk bekerja tentunya mendorong berkembangnya perekonomian dan pada akhirnya turut meningkatkan tingkat pendidikan masyarakat. Ketika sumber daya manusia meningkat kualitasnya, maka mereka diharapkan akan mampu menciptakan lapangan-lapangan pekerjaan baru. Begitulah siklus positif ini terus berulang dan membawa perubahan secara makro pada negara.

Pengembangan sumber daya manusia dimulai sejak manusia itu sendiri lahir, dilanjutkan dengan belajar di sekolah, hingga lingkungan masyarakat, termasuk di lingkungan kerja. Pengembangan manusia di lingkungan kerja dilakukan guna meningkatkan kapasitas dan kapabilitas diri masing-masing pegawai. Pengembangan sumber daya manusia yang baik, efektif dan dikatakan berhasil nantinya akan membuat kualitas perusahaan ikut meningkat. Mengingat pentingnya keberadaan sumber daya

manusia yang berkualitas, perusahaan-perusahaan biasanya menyusun program pengembangan yang terstruktur dan efisien.

Pegawai PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau dikenal sebagai Insan PNM dituntut harus dapat bekerja dengan nilai-nilai utama atau *core values* yang selaras dengan nilai-nilai yang ada di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Dalam konteks budaya organisasi, nilai-nilai dalam *core values* BUMN, AKHLAK, juga memungkinkan untuk mendorong perilaku kewargaan organisasi, karena nilai-nilai tersebut mendukung adanya kerja sama dan rasa saling menghormati. Berdasarkan diskusi dengan beberapa karyawan PT Permodalan Nasional Madani khususnya unit bisnis Mekaar di regional Tangerang, budaya organisasi dianggap penting karena menyangkut kenyamanan, hubungan, politik dan perilaku di lingkungan kerja.

Istilah perilaku kewargaan organisasi yang dikenal pula secara umum sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi hal yang menarik sebab banyak buku dan penelitian terdahulu yang menyinggung OCB sebagai perilaku baik yang bisa dikembangkan pada karyawan dengan banyak tujuan seperti meningkatkan kinerja, efektivitas pekerjaan, hingga menekan angka turn over karyawan yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Sri Harjanti selaku Kepala Area Tangerang 1 PT PNM (Persero) Unit Bisnis Mekaar, menuturkan bahwa adanya *gap performance* dan kepuasan kinerja pegawai antara mereka yang bergabung bersama PT PNM Mekaar Regional Tangerang sebelum pandemi dengan mereka yang bergabung saat atau pasca pandemi, para pegawai saat ini cenderung mengalami penurunan motivasi yang membuat mereka dinilai kurang dalam berperilaku kewargaan organisasi, hal ini bisa berdampak kepada tingkat perputaran dan retensi pegawai.

Secara garis besar berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sri Harjanti dan beberapa pegawai di Mekaar Unit Sepatan yang merupakan bagian dari Mekaar Regional Tangerang, didapati masalah seperti adanya

pengurusan energi dan *burnout*, hal ini terjadi karena mereka merasa belum mampu mengatur penggunaan energi dan waktu bekerja. Masalah lainnya ialah adanya perasaan ketidakadilan sebab sebagian pegawai yang merasa menjalankan OCB merasa beban kerja tidak didistribusikan secara adil. Seperti, meski pembagian target kerja merata, apabila melewati masa tenggat waktu tertentu yang tidak memenuhi target dibiarkan begitu saja. Masalah ketiga ialah keterbatasan sumber daya seperti waktu, keterampilan, serta pengetahuan untuk berpartisipasi aktif dalam OCB.

Beberapa usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di atas antara lain dengan terus memberikan pelatihan dan pengembangan secara individu melalui aplikasi “satu di angkasa” yang berupa asesmen pemahaman materi mingguan yang diberikan. Untuk masalah pendistribusian tugas dan target Kepala Area melakukan pertemuan bulanan dengan Kepala Unit untuk memantau pencapaian target, strategi unit dan lain sebagainya untuk kemudian diteruskan ke masing-masing kantor unit melalui Kepala Unit. Perusahaan juga gencar melakukan sosialisasi budaya AKHLAK BUMN melalui poster-poster daring melalui pesan siaran dengan harapan mudah diakses dan dipahami setiap pegawai.

Karena menilik diadakannya pengembangan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan, budaya AKHLAK yang diterapkan perusahaan BUMN, serta perilaku kewargaan organisasi yang diketahui mampu mendukung efektivitas pekerjaan, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan antara program pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan, budaya organisasi yang berjalan dan perilaku kewargaan organisasi di lingkungan PT PNM(Persero) Mekaar Regional Tangerang.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Mengingat luasnya pembahasan, penelitian ini hanya akan mempertimbangkan pengaruh variabel  $X_1$  yaitu pengembangan sumber daya manusia dan  $X_2$  yaitu budaya organisasi terhadap variabel  $Y$  yaitu

perilaku kewargaan organisasi, sehingga faktor-faktor lain dalam penelitian tidak diikuti sertakan sebagai variabel X yang mungkin mempengaruhi variabel Y yang berpedoman dari manajemen sumber daya manusia di PT Permodalan Nasional Madani (Persero).

### **1.3 Rumusan Masalah**

Menilik pada latar belakang, peneliti tertarik untuk mengetahui peranan pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang ada dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi atau OCB karyawan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia dengan perilaku kewargaan organisasi?
2. Bagaimana pengaruh antara budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi?
3. Bagaimana pengaruh secara simultan antara pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap perilaku kewargaan organisasi.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi.
3. Menganalisis keberadaan pengaruh simultan antara pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan masukan akademik khususnya di bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

- b. Sebagai bahan penelitian atau sumber referensi yang bisa digunakan untuk penelitian lain di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan pertimbangan yang bisa digunakan oleh perusahaan dalam membuat kebijakan dengan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan secara tepat dan bermanfaat.
- b. Membantu membangun rancangan model program pengembangan dan budaya organisasi sehingga dapat menciptakan karyawan berkualitas dengan perilaku kewargaan organisasi yang dimiliki tiap individu.
- c. Sebagai bahan evaluasi perusahaan terhadap program pengembangan dan budaya perusahaan yang sedang berlangsung