BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sekarang ini, Sumber Daya Manusia (SDM) telah diposisikan menjadi yang terutama, bahkan ditetapkan sebagai "*human capital*", yakni saat manusia tidak lagi dianggap sebagai beban/biaya, namun sudah dipandang sebagai bagian dari modal. Kondisi demikian, menciptakan suatu keadaan organisasi yang berorientasi pada pemanfaatan modal manusia yang berkesinambungan atau dengan kata lain organisasi dapat memanfaatkan modal manusia, baik yang bersangkutan masih ada atau sudah tidak berada dalam organisasi (Sinambela, 2016; Gaol, 2014). Dari sudut pandang Islam, modal manusia memiliki unsur yang menjadikan dirinya unggul. Unsur pertama adalah Jasmani/Jiwa atau *an Nafs* atau *Body*, unsur yang kedua adalah akal atau *Al-Aql* atau *Mind*, unsur ketiga adalah Hati atau *al-Qalb* atau *Heart* dan yang keempat adalah Ruh atau *ar-Ruuh* atau *Soul*. Jika diuraikan dari ketiga unsur tersebut, maka yang dimaksud dengan modal manusia ini terdiri dari akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman hingga atribut-atribut kekuatan manusia lainnya yang relevan di dalam kekuatan manusia suatu organisasi sehingga memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis. Karena itu, betapapun majunya sumber daya organisasi seperti tersedianya modal, kecanggihan teknologi, perkembangan informasi, dan bahan yang memadai, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Matthewman dan Matignon diterjemahkan oleh Gaol, 2014 ; Bachrun, 2014 ; Sutrisno, 2017).

Dari bahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sumber daya terpenting yang tidak dapat dilepaskan dari suatu organisasi, ia menjadi aset baik di perusahaan maupun institusi. SDM juga menjadi *key player* yang menentukan perkembangan organisasi.

Untuk terwujudnya organisasi yang efisien dan efektif, SDM ini perlu dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, dibutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Sutrisno (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia biasa disingkat MSDM adalah manajemen keorganisasian yang berfokus pada unsur Sumber Daya Manusia (SDM) dan merupakan bidang strategis dari organisasi. Lebih lanjut, Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa MSDM harus dilihat sebagai perluasan dari pandangan tradisional yang hanya berkutat dengan hal-hal administratif, karenanya membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya, sehingga diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dari sudut pandang Syariah, SDM dipandang sebagai mitra kerja dan saudara dalam pergaulan, yakni manusia bukan hanya *Human Capital* yang berdiri sendiri plus *Social Capital* bila dalam kelompok dan *Intelectual Capital* dalam organisasi, tetapi lebih dari itu mereka, "*Jamaah Capital"* (Bachrun, 2014). Oleh sebab itu, dalam MSDM seluruh karyawan harus diangkat harkatnya, tidak hanya sebagai objek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dipandang sebagai subjek yang berperan penting untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan (Sutrisno, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam tugasnya dapat dikelompokkan atas dua fungsi yaitu fungsi manajemen SDM dan fungsi operasional SDM. Fungsi manajemen SDM terdiri dari perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengendalian (*controlling*), dan tujuan (*goal*). Sementara itu, fungsi operasional SDM terdiri dari *job analysis* dan *job design*, *man power planning*, seleksi, pengorganisasian, pelatihan, pemotivasian, remunerasi, pengembangan, pengintegrasian internal, pemeliharaan dan pelepasan (Sinambela, 2016).

Jika mengacu pada uraian di atas, maka MSDM dan SDM merupakan dua unsur yang saling melengkapi di organisasi, oleh karenanya, MSDM dan SDM hampir pasti ada di seluruh jenis organisasi, terlebih pada perusahaan terbuka termasuk di PT Bumimulia Indah Lestari yang merupakan objek dalam penelitian ini.

Mengenai PT Bumimulia Indah Lestari, perusahaan ini bergerak di bidang pengadaan kemasan plastik, visinya yaitu, "menjadi produsen kemasan plastik nomor 1 di Indonesia yang dihormati dan diakui oleh konsumen-konsumen utama". Dengan visi ini perusahaan berkomitmen menjadi yang terbaik dan berfokus pada kepuasan pelanggan.

Saat ini, PT Bumimulia Indah Lestari terus berproses dalam upaya mencapai visinya meskipun untuk merealisasikan suatu visi tentu tidak mudah. Untuk terwujudnya visi, perusahaan telah menetapkan langkah-langkah melalui misi-misinya.

Misi yang telah ditetapkan tersebut tentunya harus dijalankan dengan baik, yaitu dengan dukungan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja tidak hanya sebatas pada deskripsi pekerjaan saja (*intra role),* tapi juga menunjukkan perilaku lebih dari itu (*extra role)* dalam menjalani tiap tugas dan tanggung jawab. Beberapa *extra role* seperti loyalitas, patuh terhadap aturan, memiliki perilaku inovatif yang diiringi keikhlasan sangat dibutuhkan. Dengan kondisi demikian, organisasi akan *agile* dalam menghadapi tantangan dan persaingan, memberikan kesejahteraan karyawan, kepuasan pelanggan serta *stakeholder* terkait yang ujungnya adalah pencapaian visi dengan lebih cepat. Untuk mencapai peran ekstra tersebut, diperlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada tiap manusia di perusahaan (Darto, 2016).

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti di PT Bumimulia Indah Lestari Plant 4 (Cikarang Plant), ditemukan beberapa permasalahan yang memiliki keterkaitan dengan OCB sebagaimana pendapat Organ dkk. yang dikutip oleh Nahrisah dan Imelda (2019) serta Harding, Kadiyono, dan Talitha (2020). Permasalahan tersebut antara lain mengenai loyalitas (*altruism*), perilaku menghindari konflik (*courtesy*), dan konsistensi terhadap aturan (*conscientiousness*). Terkait loyalitas, karyawan cenderung bekerja hanya pada bidangnya saja, jika ada hal yang harus dikerjakan atau harus dilakukan misal ada produk yang jatuh di dekatnya tidak mau diambil, kemudian saat waktu pulang tiba meskipun ada hal-hal yang secara etika harus dilakukan tapi tidak dilaksanakan, selanjutnya jika ada *trouble* yang sebenarnya dapat diperbaiki sendiri malah tidak dilakukan, sedangkan terkait perilaku menghindari konflik, kadang terjadi salah paham antar karyawan, dikarenakan mereka merasa caranya dalam bekerja lebih efektif dibanding yang lain. Lalu, terkait konsistensi karyawan terhadap aturan, terkadang karyawan abai terhadap 5R yang sangat ditekankan di perusahaan, misal ketika ada plastik atau produk yang jatuh dibiarkan begitu saja jika tidak ada teguran. Lebih lanjut, kristalisasi dari permasalahan-

permasalahan tersebut dapat terlihat dalam rekapitulasi absensi karyawan pada kuartal tiga dan kuartal empat tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1.1

Rekapitulasi Absensi Karyawan Plant 4 PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant) Kuartal 3 dan 4 Tahun 2021

Bulan	**Total Karyawan** (a)	**Total Hari Kerja** (b)	**Standar Kehadiran** (c) (axb)	**Absensi Karyawan** (d)			**Realisasi Kehadiran** (e) (c-d)	**Tingkat Absensi** ((e/c) x 100)
				T	**D**	**P**		
Jul	58	26	1508	55	4	1	1448	3,98%
Aug	57	24	1368	41	3	1	1323	3,29%
Sep	60	26	1560	36	11	11	1502	3,72%
Okt	61	25	1525	40	5	0	1480	2,95%
Nov	57	26	1482	53	10	1	1418	4,32%
Des	57	26	1482	49	3	2	1428	3,64%
Jumlah								21,90%
Rata-Rata								**3,65%**

Sumber: PT Bumimulia Indah Lestari, 2022

Keterangan:

T : Tidak Hadir

D : Datang Terlambat

P : Pulang Awal

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dilihat tingkat absensi karyawan dari bulan Juli s.d. Desember 2021 mengalami fluktuasi, tingkat absensi terendah terjadi pada bulan Oktober sebesar 2,95%, sedangkan tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan November yakni sebesar 4,32%. Adapun rata-rata tingkat absensi pada kuartal tiga dan empat tahun 2021 tersebut mencapai angka 3.65%. Menurut Mudhiarta dkk. yang dikutip oleh Diatmika dan Suwandana (2016) tingkat absensi yang wajar berada di bawah angka 3% , jika di atas 3% - 10% dianggap tinggi. Dengan demikian, dari data absensi dan tingkat absensi ideal tersebut menunjukkan adanya permasalahan OCB,

yaitu terjadi absensi karyawan yang tinggi. Absensi tinggi ini menjadi tolak ukur atau bukti akibat dari sebab-sebab permasalahan OCB yang ada.

Berdasarkan pengalaman peneliti bekerja di perusahaan multinasional, faktor Kepemimpinan khususnya kepemimpinan yang mengedepankan perilaku hubungan manusiawi dan juga faktor Lingkungan Kerja Non Fisik yang meliputi hubungan saling *support* antar rekan kerja, deskripsi pekerjaan dan budaya organisasi mampu memberikan dampak yang positif terhadap *Organizational Citizensip Behavior* di perusahaan. Selain itu, bukti empiris menunjukkan bahwa yang mampu menunjang terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* yaitu di antaranya melalui Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik (Yuniawan dan Prasasti, 2017; Patras, 2017; Fariqoini, 2018; Saragih, 2020; Setiani dan Hidayat, 2020; Cindrakasih dan Azizah (2020); Pratama, 2020; Sari, Anggraini dan Dharmawan, 2021; Kurniawan, 2022; Suciningtyas dkk., 2022).

Persoalannya, dari hasil wawancara peneliti dengan salah seorang karyawan, peneliti menemukan beberapa permasalahan terkait Kepemimpinan di Departemen Produksi Plant 4 PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant), antara lain mengenai:

1) Miskomunikasi

   Karyawan menilai antar pimpinan sering memberikan perintah yang berbeda, sehingga karyawan seringkali mengalami kebingungan. Karyawan berharap antar pimpinan dapat satu suara dengan cara berdiskusi terlebih dahulu antar mereka, sehingga nanti dapat menentukan mana pekerjaan yang harus didahulukan atau diprioritaskan.

2) Ketidakpekaan

   Saat karyawan membutuhkan pengganti secepatnya karena ingin ke toilet atau ada kepentingan lainnya seperti menelpon untuk urusan penting keluarga, pemimpin tidak memiliki kepekaan untuk segera mem*backup* pekerjaan karyawan tersebut, pemimpin malah berkeliling mencari pengganti sementara. Karyawan berharap

pemimpin dapat memberi *support* dan memiliki inisatif dengan cara mem*backup* pekerjaan, bukan malah berkeliling mencari karyawan lain.

3) Sudut Pandang Parsial

Pemimpin cenderung menyalahkan seluruh anggota timnya saat ada kesalahan misalnya terkait kekurangan produk pada *box*, padahal ada bagian yang bertanggung jawab terkait hal itu. Karyawan berharap pemimpin dapat melihat kesalahan secara holistik sehingga tidak mudah menilai sebuah kesalahan sebagai kesalahan dari seluruh anggota.

4) Minim Apresiasi

Karyawan merasa pimpinannya minim apresiasi. Saat karyawan merasa terampil dan *all out* dalam pekerjaannya, karyawan hanya dibalas dengan ucapan, "terima kasih". Karyawan berharap pemimpin dapat memberikan insentif lain yang tidak hanya sekadar ucapan.

5) Tidak Dapat Membangun Gairah Kerja

Saat ada kesalahan misalnya karyawan datang terlambat, pemimpin langsung memarahi atau minimal memasang wajah tidak mengenakkan kepada karyawannya, sehingga membuat karyawan *down* (gairah kerja menurun) khususnya karyawan perempuan. Karyawan berharap pemimpin dapat berkomunikasi terlebih dahulu, misal mencari tahu penyebab keterlembatan. Pada prinsipnya karyawan sepakat keterlambatan yang disengaja itu memang harus ada konsekuensi yang diberikan.

Dari inti uraian permasalahan di atas dapat dilihat bahwa terjadi masalah Kepemimpinan sebagaimana merujuk pendapat Siagian yang dikutip oleh Nasution (2021). Inti masalah kepemimpinan dimaksud yaitu berkaitan dengan kenyamanan, kesejahteraan, dan pengelolaan emosi. Adanya permasalahan tersebut diperkuat dengan data primer yang diperoleh dari lima orang karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.2

Permasalahan Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan			
Permasalahan	**Klasifikasi**	**Frekuensi**	**Persentase**
Kenyamanan	Setuju	4	80%
	Tidak Setuju	1	20%
Jumlah		**5**	**100%**
Kesejahteraan	Setuju	5	100%
	Tidak Setuju	0	0%
Jumlah		**5**	**100%**
Pengelolaan Emosi	Setuju	4	80%
	Tidak Setuju	1	20%
Jumlah		**5**	**100%**

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dari tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kepemimpinan yang ada belum bisa memberikan kesejahteraan, kenyamanan, dan pengeloaan emosi yang baik bagi karyawannya sehingga dapat ditarik kesimpulan awal bahwa telah terjadi masalah Kepemimpinan di PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant).

Lebih lanjut, masih mewawancarai salah seorang yang sama, peneliti juga menemukan beberapa permasalahan terkait Lingkungan Kerja Non Fisik, yaitu mengenai:

1) Rekan Kerja Cuek

Menurut pemaparan karyawan, kerjasama antar karyawan dirasa belum terlalu baik, beberapa karyawan terkesan cuek saat rekannya yang lain membutuhkan bantuan. Karyawan berharap antar karyawan dapat saling membantu.

2) Menandai Orang Tertentu

Karyawan memiliki persepsi bahwa perusahaan telah menandai karyawan yang tergabung dalam anggota serikat. Karyawan berharap setiap masukkan yang diberikan tidak dinilai sebagai ancaman, tapi harus dilihat sebagai suatu saran konstruktif yang bertujuan untuk kesejahteraan bersama.

Jika melihat permasalahan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan awal bahwa telah terjadi masalah lingkungan kerja non fisik yang berkenaan dengan pola kerjasama dan budaya organisasi sebagaimana merujuk pendapat Eka, Sunuharyo, dan Utami (2016). Adanya permasalahan tersebut diperkuat dengan hasil pengumpulan data kuesioner dari lima orang karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.3

Permasalahan Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan Kerja Non Fisik			
Permasalahan	**Klasifikasi**	**Frekuensi**	**Persentase**
Pola Kerjasama	Setuju	3	60%
	Tidak Setuju	2	40%
Jumlah		**5**	**100%**
Budaya Organisasi	Setuju	3	60%
	Tidak Setuju	2	40%
Jumlah		**5**	**100%**

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden menyatakan adanya masalah dalam pola kerjasama dan budaya organisasi. Ini mengartikan bahwa sebagian besar responden tersebut merasa tidak puas dengan kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik yang ada.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam berkaitan Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant).

1.2 Rumusan Masalah

Dari bahasan latar belakang penelitian di atas, *Organizational Citizenship Behavior* diidentifikasi mempunyai kaitan dengan beberapa hal seperti Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik. Dengan demikian, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenhsip Behavior*?
2. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun beberapa tujuan pokok penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Departemen Produksi Plant 4 PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant).
2. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Departemen Produksi Plant 4 PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan bagi:

1. Bagi Perusahaan (PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant)

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukkan dan pertimbangan bagi PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant) dalam upaya mencapai *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Bagi Karyawan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukkan dan sebagai bahan pertimbangan bagi karyawan PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant) dalam mencapai *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pembanding dan referensi bagi peneliti berikutnya yang ingin melaksanakan riset atau kajian lebih lanjut tentang kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Supaya lebih fokus dan terarah dalam menjawab rumusan tujuan penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup masalah sebagai berikut:

1. Analisis data penelitan difokuskan pada karyawan Departemen Produksi Plant 4 PT Bumimulia Indah Lestari (Cikarang Plant) sejumlah 46 orang (staf).
2. Permasalahan penelitian yang dibahas dibatasi pada pengaruh Kepemimpinan yang berfokus pada perilaku hubungan manusiawi dan Lingkungan Kerja Non Fisik yang di dalamnya meliputi hubungan kerja, budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.5 Sistematika Penulisan Laporan

Untuk menyusun penulisan laporan skripsi yang lebih sistematis dan mudah dipahami, berikut ini sistematika penulisan laporan yang digunakan dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

BAB I akan menjelaskan tentang latar belakang, identifikasi masalah dan perumusan masalah serta ruang lingkupnya, lalu tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan laporan. Pembahasan utama pada BAB pendahuluan ini adalah mengenai latar belakang yang menjelaskan tentang permasalahan (realitas dan kondisi ideal) yang dihubungkan dengan sekilas telaah studi pustaka dan juga pentingnya penyelesaian masalah tersebut.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

BAB II akan mengemukakan tinjauan pustaka yang berhubungan dengan topik pembahasan yaitu terkait Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam tinjauan pustaka terdapat jawaban sementara atas permasalahan yang ada pada BAB I dan juga penelitian terdahulu sehingga arah penelitian yang selanjutnya dirumuskan dalam bentuk hipotesis akan tersaji pada BAB ini.

BAB III METODE PENELITIAN

BAB III akan memaparkan terkait metode penelitian yang meliputi desain penelitian, instrumen penelitian dan metode analisis data. Tujuan dari BAB III ini yaitu untuk menggambarkan cara mencari kebenaran dan asas-asas yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BAB IV akan menguraikan hasil penelitian dan pembahasannya. Dalam BAB ini, hasil penelitian dan pembahasan tersebut akan dikaitkan atau dilihat pola hubungannya dengan teori-teori yang telah dipaparkan di BAB II.

BAB V PENUTUP

Pada bagian BAB V ini terdapat simpulan dan saran penelitian. Simpulan merupakan jawaban atas tujuan penelitian, sedangkan saran merupakan upaya anjuran atas simpulan yang ada atau dapat dikatakan sebagai kelanjutan dari simpulan yang berisikan saran praktis bagi objek penelitian dan saran teoritis untuk peneliti selanjutnya.