

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sudah secara umum diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan faktor utama untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi baik itu organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa unsur yaitu kuantitas dari hasil kerja, kualitas dari hasil kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan dalam bekerja sama. Pada dasarnya organisasi maupun perusahaan selalu berupaya untuk dapat meningkatkan dan mengoptimalkan segala bentuk kinerja pada karyawan, dalam upaya tersebut perusahaan melakukan berbagai upaya agar dapat memperkecil berbagai permasalahan yang menjadi penghambat kinerja dalam lingkungan organisasi.

Adapun dalam kinerja karyawan memiliki berbagai dampak yang mempengaruhi perusahaan dengan signifikan baik itu berupa dampak positif maupun dampak negatif. Pada Tunas Daihatsu Lampung dampak positif pada departemen *marketing* tersebut berupa terlaksannya proses kegiatan pemasaran dengan baik, meningkatnya laba dari hasil penjualan, sehingga besar kemungkinan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan organisasi, serta berjalannya aktivitas pemasaran dengan lancar dan sebagai mana mestinya. Sedangkan dampak negatif dari kinerja yang buruk ialah turunnya laba yang diperoleh perusahaan, terbengkalainya laporan penjualan, munculnya berbagai kendala dan masalah, serta terhambatnya perusahaan dalam mencapai tujuan

organisasi. (Lubis, 2015; Pasaribu dan Indrawati, 2016; Nur Aini, 2016; Suzana, 2017, Subawa dan Surya, 2017).

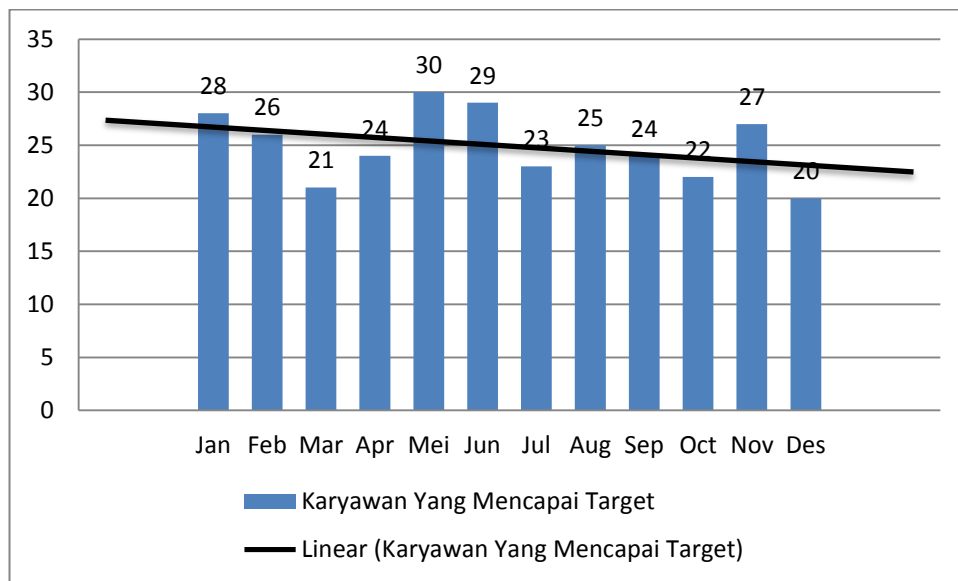
Tunas Daihatsu Lampung merupakan anak cabang perusahaan PT. Astra Daihatsu Motor yang khusus menjual produk kendaraan roda empat merek Daihatsu yang memiliki total karyawan sebanyak 97 Orang yang dipimpin oleh *Branch Manager* yang membawahi karyawan lainnya yang terdiri dari *Customer Relation Officer, Sales Supervisor, Sales Counter, Sales, Administration Head, Service Adm. Staff, Showroom Adm. Staff, Stock Keeper, Billing, Driver, Cashier, Collector, Workshop Head, Foreman, Service Advisor, Maintenance Reminder Service Staff, Part Head, Mechanic, Tools & Equipment*. Tunas Daihatsu Lampung beralamat di Jln. Raya Hajimena No.999, Natar, Lampung Selatan. Berikut data jumlah karyawan karyawan departemen *marketing* pada Tunas Daihatsu Lampung tahun 2017 :

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Departemen *Marketing* Tunas Daihatsu Lampung Tahun 2017

| Jabatan Karyawan | Jumlah |
|--|---------------|
| <i>Sales Supervisor</i> | 2 |
| <i>Customer Relation Officer (CRO)</i> | 1 |
| <i>Sales Counter</i> | 3 |
| <i>Sales</i> | 31 |
| Total | 37 |

Sumber : Tunas Daihatsu Lampung Tahun 2017

Pada departemen *marketing* Tunas Daihatsu Lampung terdapat permasalahan terkait kinerja karyawan yaitu masih terdapatnya karyawan yang belum mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga berdampak buruk terkait laba yang diperoleh perusahaan. Adapun data terkait kinerja karyawan departemen *marketing* ialah sebagai berikut :



Sumber : Tunas Daihatsu Lampung Tahun 2017

Gambar 1.1

Kinerja Karyawan Departemen Marketing Tunas Daihatsu Lampung Tahun 2017

Dari gambar 1.1 diatas dapat diketahui bahwa pada departemen *marketing* tiap karyawan memiliki target yang berbeda-beda. Dengan begitu karyawan pada Tunas Daihatsu Lampung harus bekerja dengan optimal agar target yang diberikan perusahaan dapat tercapai. Kemudian dari data diatas dapat diketahui rendahnya tingkat pencapaian kinerja karyawan departemen *marketing*, sehingga perusahaan perlu mengevaluasi kinerja karyawan tersebut dan mengetahui hal apa saja yang menjadi penghambat kinerja karyawan yang kurang optimal. Kinerja karyawan yang rendah dapat memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan sehingga akan menyebabkan kerugian secara finansial, pada tahun 2015 tercatat bahwa perusahaan mampu mencapai tingkat keuntungan 86% dari target yang telah ditentukan, pada tahun 2016 tingkat keuntungan perusahaan menurun menjadi 84% dari target yang telah ditentukan, sedangkan pada tahun 2017 tingkat keuntungan perusahaan terjadi penurunan menjadi 83% dari target yang telah ditentukan. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif berupa penurunan keuntungan perusahaan.

Selain itu kinerja karyawan *marketing* pada Tunas Daihatsu Lampung dari kualitas kerja dinilai rendah. Dari hasil wawancara dengan *Administration Head* diketahui bahwa pada departemen *marketing* sering terjadi kesalahan dalam format penulisan laporan, rendahnya tanggung jawab karyawan, keterlambatan dalam pengumpulan laporan, serta terdapat karyawan yang masih belum mampu mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

Kinerja karyawan disebabkan oleh berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi karyawan, iklim organisasi, tingkat kedisiplinan karyawan, *organizational citizenship behavior* serta berbagai fenomena lainnya yang menjadi penghambat kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti ialah iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Alasan digunakannya iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* karena diduga yang membuat permasalahan dalam kinerja karyawan adalah iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada Tunas Daihatsu Lampung.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah Iklim Organisasi, iklim organisasi yang dapat menunjang pencapaian tujuan semua pihak dalam sebuah organisasi adalah harapan yang sangat ideal bagi organisasi manapun. Menurut Pasaribu dan Indrawati (2016), mengemukakan pendapat bahwa iklim organisasi kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi dengan baik.

Pencapaian iklim organisasi pada hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan produktivitas yang tinggi dalam implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi merupakan

iklim terbuka dan mendorong karyawan menyampaikan ketidakpuasan dan kepentingannya tanpa rasa takut dan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif. Implikasi dari iklim organisasi seperti itu akan terwujud bilamana karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Namun demikian perlu disadari bahwa hingga saat ini belum ada cara mekanis yang secara otomatis untuk mendapatkan jenis iklim hubungan karyawan yang positif dan terwujud secara sempurna. Sehingga apabila berbagai fenomena iklim organisasi yang terjadi pada Tunas Daihatsu Lampung tidak dibenahi maka akan timbul permasalahan dalam kinerja karyawan.

Iklim organisasi pada lingkungan karyawan dapat diamati dengan cara menghubungkannya dengan perubahan dalam pengawasan kepemimpinan dalam sebuah departemen, perubahan manajer atau pimpinan organisasi, dan perubahan manajemen puncak organisasi. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi dapat diamati melalui suasana dan kondisi yang tercipta melalui interaksi dan kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut.

Iklim Organisasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pada karyawan. Pada Tunas Daihatsu Lampung terdapat permasalahan terkait Iklim Organisasi pada lingkungan kerja karyawan. Setelah peneliti melakukan observasi ditemukan berbagai masalah berupa, rendahnya tanggung jawab karyawan pada pekerjaan yang diberikan perusahaan, hubungan dan suasana kerja antar karyawan yang kurang baik, serta konflik yang sering terjadi pada departemen marketing yaitu mengenai persaingan penjualan produk demi tercapainya target pribadi, sehingga kurangnya kerjasama dan rasa peduli antar sesama karyawan pada departemen *marketing*.

Selain iklim organisasi, variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan departemen marketing pada Tunas Daihatsu Lampung ialah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Lubis (2015), menyatakan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang membutuhkan karyawan yang mampu bertindak melebihi tugas dan pekerjaan umum mereka, atau memberikan kinerja yang melampaui perkiraan dan fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Dalam keadaan normal bila semua karyawan telah bekerja sesuai dengan *job description* maka kinerja organisasi akan maksimal. Namun pada kenyataannya tidak selalu kondisi normal itu berjalan sebagai mana mestinya, ada saja masalah yang terjadi seperti karyawan berhalangan atau tidak mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan karena sebab-sebab tertentu. Bila terjadi gangguan pada kinerja seseorang didalam suatu kerja sama tim, maka agar sistem pekerjaan secara seluruhnya tidak terganggu diperlukan kesediaan pegawai lainnya untuk berperan ekstra mengambil alih pekerjaan demi terselesaikannya tugas-tugas dan pekerjaan secara keseluruhan. Peran ekstra ini berada diluar *job description*-nya, kontribusi seorang tenaga kerja diluar deskripsi kerjanya inilah yang disebut *Organizational Citizenship Behavior*. Pada Tunas Daihatsu Lampung para karyawan pada departemen marketing cenderung lebih mementingkan tugas dan target pribadi yang diberikan oleh perusahaan sehingga mengabaikan kepentingan dan kerja sama tim sehingga apabila terjadinya *turnover* karyawan maupun karyawan yang berhalangan hadir maka terbengkalainya pekerjaan tersebut sehingga menghambat kinerja perusahaan menjadi kurang optimal.

Organizational citizenship behavior merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pada Tunas Daihatsu Lampung terdapat permasalahan pada sikap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan. Berdasarkan hasil observasi ditemukan masalah berupa, rendahnya rasa tolong

menolong antar karyawan, kurangnya partisipasi dan dukungan secara sukarela, karyawan enggan untuk meringankan permasalahan karyawan lain, serta karyawan merasa enggan untuk dapat kerja melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja karyawan diduga dapat disebabkan oleh iklim organisasi pada perusahaan dan kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Tunas Daihatsu Lampung**”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang dijelaskan diatas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1 Ruang Lingkup Subjek

Ruang lingkup subjek dalam penelitian ini adalah karyawan departemen marketing Tunas Daihatsu Lampung.

1.3.2 Ruang Lingkup Objek

Ruang lingkup objek dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

1.3.3 Ruang Lingkup Tempat

Ruang lingkup tempat pada penelitian ini ialah Tunas Daihatsu Lampung yang berlokasi di Jln. Raya Hajimena No.999 Natar, Lampung Selatan.

1.3.4 Ruang Lingkup Waktu

Ruang lingkup waktu dalam penelitian ini ditentukan dalam penelitian ini adalah yang berdasarkan pada kebutuhan penelitian yaitu dari bulan September 2017 s.d Februari 2018.

1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Penelitian

Ruang lingkup ilmu pengetahuan pada penelitian ini ialah Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini, antara lain adalah :

1. Mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.
3. Mengetahui pengaruh Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.
- 4.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan dan memberikan informasi terkait Kinerja Karyawan, serta untuk menjadi bahan pembelajaran bagi mahasiswa jurusan Manajemen khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Perusahaan Tunas Daihatsu Lampung

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan Tunas Daihatsu Lampung dalam melakukan penyelesaian terhadap permasalahan pada Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan Tunas Daihatsu Lampung, serta dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada Tunas Daihatsu Lampung.

3. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan, serta untuk menambah pemahaman dan mendukung teori-teori yang telah berkaitan dengan masalah yang diteliti serta untuk mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah didapat dibangku perkuliahan.

1.6 Sistematika Penulisan

Perumusan sistematika penulisan skripsi ini memberikan gambaran yang jelas mengenai materi pembahasan dan penelitian, sehingga dapat memudahkan pembaca untuk mengetahui maksud dari penelitian skripsi ini.

Pada penelitian skripsi ini penulis memaparkan dan menjelaskan sistematika penulisan dan penyusunan ialah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam hal ini tercantum latar belakang, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini memuat mengenai teori – teori yang menunjang dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh penulis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi mengenai metode–metode pendekatan penyelesaian masalah yang dinyatakan dalam perumusan masalah.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisis dengan menggunakan metodologi penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya diadakan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**