

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 . Latar Belakang**

Pada saat ini, dunia sudah memasuki era globalisasi. Era yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat. Globalisasi membawa banyak tantangan sosial, budaya, ekonomi, politik dan bahkan menyangkut setiap aspek kehidupan kemanusiaan. Boediono menyatakan bahwa globalisasi menuntut adanya kompetisi (Globalisasi menuntut kompetisi. Kamis, 9 Juni 2011.Kompas.com). Kompetisi tersebut juga menyentuh berbagai organisasi-organisasi yang ada di Indonesia. Mereka dituntut untuk berkompetisi dan menemukan cara yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan kompetisi global yang sedang terjadi saat ini.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk memenangkan kompetisi global yang terjadi, menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi dan utilisasi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif (Mangkunegara, 2005). Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk memenangkan kompetisi global (Gibson, IvanChevich, dan Donnelly, 1991). Suwardi Luis, mengatakan:

“Dalam buku *HR Scorecard* (2001) karangan Profesor Dave Ulrich, seorang guru manajemen dari University of Michigan, memaparkan fakta hasil riset yang menunjukkan bahwa, secara rata-

rata, perusahaan-perusahaan yang memiliki praktek SDM yang baik memiliki penjualan per karyawan empat kali lebih tinggi dan *market-to-book value* tiga kali lebih besar dari perusahaan-perusahaan yang kurang profesional dalam pengelolaan SDM". (Manusia adalah Aset yang Paling Penting. 15 Maret 2011. Kompas.com).

Dampak positif dari pengelolaan SDM pada pertumbuhan organisasi sudah tidak terbantahkan, sehingga dapat dikatakan faktor penentu dan juga penghambat paling utama untuk pertumbuhan organisasi adalah manusia (karyawan) (Manusia adalah Aset yang Paling Penting. 15 Maret 2011. Kompas.com). "*If you want one year of prosperity, grow grain. If you want ten years of prosperity, grow trees. If you want one hundred years of prosperity, grow people*" (*Chinese proverb*), merupakan kutipan pepatah dari Cina yang menyatakan orang (karyawan) adalah kunci dari kesuksesan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu dimensi utama dalam organisasi (Schemerhom, 1993). Mereka dapat menjadi perencana dan pelaksana yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan (Fathoni, 2006).

Sumber daya manusia sebagai dimensi utama dalam organisasi memiliki kontribusi terbesar yang diberikan kepada organisasi melalui kinerja yang dihasilkan. Dengan sumber daya manusia yang baik dan dapat diandalkan akan memenuhi kebutuhan organisasi dan menghasilkan kinerja yang efektif. Kinerja karyawan secara perorangan sebagai anggota organisasi akan mendorong kinerja

sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara keseluruhan (Hidayati,dkk., 1998). Sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat (Gibson, IvanChevich, dan Donelly, 1991).

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja didefinisikan sebagai total harapan organisasi dari episode perilaku berbeda yang dilakukan sesuai standar dalam periode waktu tertentu. Definisi ini melihat kinerja sebagai bagian dari perilaku. Bagian dari perilaku ini mengacu pada yang diharapkan oleh organisasi (Borman, dkk., 2003). Karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien akan memberikan dampak yang besar kepada perusahaan. Borman, dkk (2003) membedakan kinerja menjadi *task performance* dan *contextual performance*.

*Task performance* menurut Borman, dkk (2003) adalah aktifitas yang biasanya terdapat dalam job deskripsi formal dan berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung pada *technical core*, yaitu mekanisme organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan *contextual performance* didefinisikan sebagai perilaku yang berkontribusi untuk efektivitas organisasi yang mendukung dan mempengaruhi konteks psikologis, sosial, dan organisasi dalam pelaksanaan *technical core*. *Contextual performance* mengacu pada aktivitas yang bukan spesifik tugas atau tujuan tapi membuat individu, tim, dan organisasi

lebih efektif dan sukses (Smither dan London, 2009). *Contextual performance* meliputi bekerja sama dan membantu sesama, suka rela melakukan aktivitas diluar tugas, tekun dengan antusiasme dan ketetapan hati yang lebih untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, memperjuangkan tujuan organisasi dan mematuhi aturan organisasi meskipun itu tidak nyaman.

Konsep *contextual performance* memiliki kemiripan dengan konsep OCB, namun keduanya memiliki perbedaan satu sama lain. *Contextual performance* merupakan perilaku yang mendukung pelaksanaan *technical core* organisasi dalam menghasilkan produk organisasi baik berupa barang dan jasa (Borman, dkk., 2003). Ini merupakan perilaku suportif dari karyawan terhadap organisasi, perilaku yang memang seyogyanya muncul dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari untuk mendukung dan mempengaruhi konteks psikologis, social, dan organisasi dalam pelaksanaan *technical core*. *Contextual performance* secara perorangan bisa mempengaruhi efektifitas organisasi. Sedangkan OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dan tidak secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara kolektif meningkatkan fungsi efektif dan efisien organisasi (Organ, 1997) dalam Borman, dkk., 2003. OCB lebih kepada kemauan atau keinginan dari individu itu sendiri, tanpa diperintah, tanpa memerlukan penawaran imbalan, atau ancaman dan hukuman. OCB masih dilihat sebagai model multifactor dari Campbell (1990) dalam Borman, dkk., 2003), yang secara khusus meliputi perilaku yang

dimotivasi oleh keinginan untuk membantu dan bekerjasama. Perilaku-perilaku yang menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997).

*Contextual performance* konstan pada berbagai jenis pekerjaan, tidak bergantung pada *job description* yang ada (Borman, 2003). Dengan *contextual performance*, individu akan terbuka satu sama lain, bersedia untuk berbagi informasi dan sumber daya, mengkomunikasikan pokok pekerjaan secara teratur, serta aktif dan siap untuk berkoordinasi. Tanpa perilaku tersebut, aktivitas tim akan diselesaikan dengan tidak efektif (Smither dan London, 2009). Namun, sistem imbalan dan penghargaan organisasi saat ini masih fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan (*task performance*). Ada sisi lain dari kinerja karyawan yang juga sama penting dan mendapat perhatian tetapi sering tidak dihargai dan tidak mendapatkan imbalan, yaitu *contextual performance* (Reilly dan Aronson dalam Smither dan London, 2009). Hal ini tentu menjadi salah satu hal yang hendaknya mendapat perhatian dari organisasi.

*Contextual performance* perlu mendapat perhatian karena dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Podscoff & MacKenzie (1997) menyatakan bahwa *contextual performance* akan meningkatkan produktivitas pada organisasi (Smither dan London, 2009). *Contextual performance* juga memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, ini berdasarkan pada penelitian

yang dilakukan oleh Tompson dan Werner (1997) dan Schappe (1998). Hubungan antara *contextual performance* dan komitmen organisasi, merefleksikan ikatan antara individu dan organisasi, telah menghasilkan hasil yang beragam, dengan demikian karyawan tersebut akan setia dan tetap bertahan sebagai anggota organisasi (Smither dan London, 2009).

Melihat manfaat dan peran *contextual performance* untuk organisasi, penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berhubungan dan mempengaruhi hal tersebut agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Dengan mengetahui faktor tersebut, organisasi dapat mengetahui apa saja yang dapat mempengaruhi *contextual performance* karyawannya dan melakukan tindakan yang tepat. Menurut Neal dan Griffin (1999) yang merumuskan model dari determinan dan antecedent dari kinerja menyatakan *contextual performance* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu dari faktor individu dan faktor organisasi.

Faktor individual yang terkait dengan internal individu seperti kemampuan, kepribadian, dan kemampuan adaptasi dari individu, sedangkan faktor organisasi yang terkait dengan lingkungan organisasi yaitu training, kepemimpinan, iklim organisasi, dan inovasi (Neal dan Griffin, 1999). Lebih lanjut mereka menjelaskan bahwa dari berbagai faktor yang ada dalam model tersebut, faktor yang memiliki pengaruh cukup kuat adalah faktor organisasi, sebagai antecedent dari *contextual performance* yang kemudian dapat

mempengaruhi determinan dari *contextual performance* yaitu motivasi karyawan untuk memunculkan *contextual performance*. Salah satu dari antecedent tersebut adalah iklim organisasi, yang melalui persepsi dari individu dapat memotivasi individu untuk memunculkan *contextual performance*.

Iklim organisasi dipilih menjadi factor yang mempengaruhi *contextual performance* karena iklim organisasi merupakan fenomena psikologis dari organisasi dan penting untuk kajian psikologi industry dan organisasi karena menyediakan konteks untuk mempelajari perilaku organisasi dan mempengaruhi perilaku individual dan kelompok (Borman, dkk., 2003). Sering dinyatakan bahwa iklim bertindak sebagai kesatuan “efek utama” pada semua orang (Downey, 1975). Iklim menggambarkan cara lingkungan kerja dalam mempengaruhi motivasi orang untuk menghasilkan kinerja. Konsep ‘atmosfir’ atau ‘iklim’ merupakan penghubung yang esensial antara orang dan lingkungan kerja. Iklim meningkatkan motivasi dan motivasi merupakan determinan dari kinerja. Iklim sendiri memberikan bukti yang lebih kuat untuk merubah pola perilaku yang diobservasi dari anggota kelompok, sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim mempunyai pengaruh yang kuat pada kinerja (Stringer, 2002).

Iklim organisasi adalah gambaran subjektif atau kualitas dari lingkungan organisasi yang dipersepsikan atau hasil pengalaman dari anggota organisasi dan dilaporkan dalam kuisisioner secara tepat (Litwin dan Stringer (1968) dalam Stringer ,2002). Iklim organisasi memiliki konsekuensi yang penting terhadap efektifitas dan berfungsinya organisasi (Borman, dkk, 2003).

Berbagai penelitian sebelumnya pernah dilakukan, beberapa diantaranya seperti yang dilakukan oleh Ahmad, dkk (2010) tentang kinerja karyawan yang terkait dengan iklim organisasi, memberikan kesimpulan bahwa organisasi hendaknya mengambil langkah untuk meningkatkan peluang pengembangan secara professional untuk iklim yang lebih baik di tempat kerja, organisasi yang mau membuat iklim organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Kuenzi dan Schminke (2009) dalam *Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research, Agenda for the Organizational Work Climate Literature* mengatakan penelitian mengenai iklim organisasi penting untuk dilakukan karena memberikan implikasi untuk *individual outcomes*, yaitu sikap kerja, *organizational citizenship behaviors*(OCBs), ethics, keamanan, inovasi, dan kinerja individual, iklim kerja menyentuh setiap aspek dalam hidup organisasi. Dari review berbagai jurnal dan penelitian tersebut dapat dilihat bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja individu, dimana kinerja organisasi itu sendiri tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada didalamnya.

Neal dan Griffin (1999) dalam jurnal *Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management* memberikan pola atau model hubungan dari komponen, determinan dan antecedent kinerja. Dalam model tersebut digambarkan bahwa iklim sebagai antecedent dari *contextual performance* dapat memberikan pengaruh melalui motivasi sebagai

determinannya. Iklim organisasi melalui persepsi dari karyawan meningkatkan motivasi seseorang sebagai determinan untuk menghasilkan *contextual performance*. Bagaimanapun juga model yang digambarkan dapat memprediksi *contextual performance* ini, belum ada studi yang secara langsung menguji proposisi dari seluruh aspek dari model tersebut (Neal dan Griffin, 1999). Berangkat dari hasil penelitian Ahmad, dkk (2010), Kuenzi dan Schminke (2009), Neal dan Griffin (1999), serta ketertarikan dari penulis akan topik tersebut, hal ini dapat menjadi salah satu dasar pemilihan tema penelitian sesuai dengan yang disampaikan oleh Good dan Scates dalam Singh (2006), dan berdasarkan uraian diatas penulis ingin menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi terhadap *contextual performance* pada karyawan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini menuntut adanya kompetisi (Globalisasi menuntut kompetisi. Kamis, 9 Juni 2011. Kompas.com). Kompetisi tersebut juga menyentuh berbagai organisasi-organisasi yang ada di Indonesia. Mereka dituntut untuk berkompetisi dan menemukan cara yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan kompetisi global yang sedang terjadi saat ini. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk memenangkan kompetisi global (Gibson, IvanChevich, dan Donnelly, 1991). Dampak positif dari pengelolaan SDM pada pertumbuhan organisasi sudah tidak

terbantahkan, faktor penentu dan juga penghambat paling utama untuk pertumbuhan organisasi adalah manusia (karyawan) (Manusia adalah Aset yang Paling Penting. 15 Maret 2011. Kompas.com). Dengan sumber daya manusia yang baik dan dapat diandalkan akan menghasilkan kinerja yang efektif dalam memajukan organisasi.

Borman (2003) mendefinisikan kinerja sebagai total harapan organisasi dari episode perilaku berbeda yang dilakukan sesuai standar dalam periode waktu tertentu. Definisi ini melihat kinerja sebagai bagian dari perilaku. Borman membedakan kinerja menjadi *task performance* dan *contextual performance*. Yang dimaksudkan dengan *task performance* adalah aktifitas yang biasanya terdapat dalam job deskripsi formal. Sedangkan *contextual performance* didefinisikan sebagai perilaku yang berkontribusi untuk efektivitas organisasi dan mempengaruhi konteks kerja psikologis, sosial, dan organisasi. Namun, Smither dan London (2009:297) mengatakan system imbalan dan penghargaan saat ini masih focus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan (*task performance*). Ada sisi lain dari kinerja karyawan yang juga sama penting tetapi sering tidak dihargai dan tidak mendapatkan imbalan. Tanpa perilaku tersebut, aktivitas tim akan diselesaikan dengan tidak efektif. Hal ini tentunya menjadi masalah tersendiri karena *kontekstual performance* mempengaruhi efektifitas organisasi.

Untuk mengatasi hal tersebut, perlu untuk mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Neal dan Griffin (1999) yang merumuskan model dari determinan dan antecedent dari kinerja menyatakan *contextual performance* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor individual dan faktor organisasi. Dalam model tersebut lebih lanjut digambarkan bahwa faktor organisasi yang memberikan pengaruh kuat pada *contextual performance*. Salah satu faktor organisasi tersebut adalah iklim organisasi. Iklim organisasi secara umum didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya. Downey (1975) menyatakan bahwa iklim bertindak sebagai kesatuan “efek utama” pada semua orang.

Cherington (1990) menegaskan bahwa dampak iklim organisasi adalah outcome dari pekerjaan, yang berupa kepuasan kerja dan kinerja. Vivi dan Rorlen (2007), menyatakan bahwa iklim yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang semakin lebih baik pada diri karyawan. Sedangkan Kuenzi dan Schminke (2009), mengatakan penelitian mengenai iklim organisasi penting untuk dilakukan karena memberikan implikasi untuk *individual outcomes*, salah satunya yaitu kinerja individual (McKay, Avery, & Morris, 2008), iklim kerja menyentuh setiap aspek dalam hidup organisasi. Dari berbagai penelitian tersebut dapat kita lihat bahwa iklim organisasi dapat menjadi salah satu factor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi terhadap *contextual performance* pada karyawan.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Masalah yang ingin dibatasi oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. *Contextual performance* adalah perilaku yang berkontribusi untuk efektivitas organisasi dan mempengaruhi serta mendukung konteks psikologis, sosial, dan organisasi dalam pelaksanaan *technical core* organisasi (Borman, dkk., 2003).
2. Iklim organisasi adalah gambaran subjektif atau kualitas dari lingkungan organisasi, yang dipersepsikan atau hasil pengalaman dari anggota organisasi (Litwin dan Stringer (1968) dalam Stringer ,2000).

### 1.4 Rumusan masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *contextual performance* pada karyawan?”

### 1.5 Tujuan Penelitian

Terkait dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi terhadap *contextual performance* pada karyawan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh iklim organisasi terhadap *contextual performance* karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan masukan bagi teori psikologi khususnya setting industri organisasi dan dapat menjadi dasar bagi peneliti selanjutnya.

### b. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas *contextual performance* sehingga diharapkan organisasi mampu menerapkan lingkungan kerja yang lebih baik akan menghasilkan *contextual performance* yang lebih tinggi. Dengan *contextual performance* yang baik akan menguntungkan baik bagi individu maupun organisasi, seperti misalnya dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas organisasi.