

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kondisi pandemi saat ini sangat mengkhawatirkan setidaknya dirasakan di seluruh provinsi di Indonesia terkait kasus Covid-19. Kondisi tersebut sangat berdampak pada aktivitas masyarakat karena keterbatasan ruang gerak yang dapat mereka lakukan. Transportasi umum, hotel, mall, restoran, supermarket, dan tempat wisata diharuskan mengurangi kapasitas pengunjung minimal 50% dari kondisi normal, ini mengakibatkan perekonomian masyarakat menurun secara drastis. Hal itu menyebabkan banyak karyawan yang diberhentikan secara paksa karena perusahaan tidak mampu lagi menggaji karyawan. Hal tersebut juga mempengaruhi kenaikan pada *intention to stay* karena pada kondisi pandemi saat ini mencari pekerjaan bukan suatu hal yang mudah, maka keinginan untuk tetap tinggal pada suatu perusahaan menjadi tinggi.

Keinginan karyawan untuk tetap tinggal menurut Price & Mueller (1981) merupakan perkiraan kemungkinan keanggotaan yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau *intention to stay* di suatu perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan, karena bagi suatu organisasi pergantian karyawan akan meningkatkan biaya baik secara langsung (melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, dll) maupun tidak langsung (dalam bentuk hilangnya pengetahuan dan berkurangnya produktivitas) (Biron & Boon, 2013). Bukti empiris menunjukkan bahwa tingkat *turnover* secara sukarela yang tinggi membutuhkan biaya mahal bagi organisasi karena berdampak negatif terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (Memon,

Sallaeh, Baharom, Nordin, & Ting, 2017). Mardanov (2020) menyebutkan *turnover intention* lebih tinggi di perusahaan-perusahaan di mana karyawan merasa tidak puas dengan kinerja yang mereka hasilkan atau tidak ada kecocokan dengan pekerjaan. Jika organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk kinerja maksimal dan baik, maka karyawan mungkin akan mengalami kepuasan yang mengarah pada pekerjaan yang dihasilkannya. Kehilangan karyawan yang baik dapat berdampak negatif pada keunggulan kompetitif organisasi, menurunkan moral staf lain serta mengurangi produktivitas dan kualitas kerja karena karyawan merupakan aset yang paling berharga bagi sebuah organisasi. Ketika produktivitas dan kualitas pekerja menurun akan membawa dampak reputasi negatif terhadap organisasi.

Dalam hal ini suatu organisasi harus dapat menjaga produktivitas dan kualitas pekerja agar dapat meningkatkan efisien dan efektifitas organisasi serta memberikan dampak positif terhadap reputasi organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas suatu organisasi dapat dilakukan dengan mempertahankan karyawan yang memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan organisasi karena karyawan tersebut merupakan aset yang berharga bagi suatu organisasi. Dengan demikian, organisasi yang sukses cenderung memiliki strategi yang memprioritaskan kepentingan terbaik bagi karyawannya. Salah satunya dengan memperkuat budaya organisasi yang baik dan mendukung kinerja karyawan. Dalam hal ini, karyawan akan memiliki niat untuk tetap tinggal pada suatu organisasi tinggi ketika kebutuhan terpenuhi dan mereka merasa penting bagi suatu organisasi tersebut (Alzubi, 2017).

Keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau *intention to stay* dipengaruhi oleh budaya organisasi, jika budaya organisasi dinilai positif maka karyawan akan merasakan

kenyamanan bekerja pada suatu organisasi kemudian meningkatkan kinerjanya dan selalu memiliki keinginan untuk bekerja dalam waktu yang panjang. Budaya organisasi secara literal dijelaskan oleh banyak peneliti dalam studi yang beragam. Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Denison, 2006). Menurut Hardiyono, Hamid, & Y Mardiana (2017) budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam mendukung terciptanya organisasi yang efektif dan efisien. Ketika kondisi budaya organisasi efektif dan efisien maka kinerja karyawan akan meningkat dan keinginan tetap tinggal di suatu perusahaan akan tinggi, karena dukungan yang diberikan melalui budaya organisasi memberikan efek nyaman bagi karyawan untuk terus bekerja. Efektivitas suatu organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya organisasi yang baik dan kuat sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya tempat kerja adalah kekuatan yang sangat kuat dan mempengaruhi kehidupan kerja seorang karyawan, karenanya manajer dan karyawan tidak bekerja di lingkungan yang bebas, mereka diatur dan diarahkan oleh budaya organisasi (Ritchie, 2000). Perusahaan dapat menciptakan iklim budaya organisasi yang baik dan positif dengan merumuskan nilai dan aturan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pengetahuan terhadap karyawan.

Sama halnya dengan PT. Kereta Api Indonesia (persero) yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa transportasi di Indonesia. Sebagai BUMN, PT KAI memiliki peran ganda, yaitu sebagai *agent of development* dan perusahaan yang *profitable*. Pada akhir Maret 2007, DPR mengesahkan revisi Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1992, yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun

2007 Tentang Perkeretaapian, yang menegaskan bahwa investor swasta maupun pemerintah daerah diberi kesempatan untuk mengelola jasa angkutan kereta api di Indonesia. Dengan demikian, pemberlakuan Undang-Undang tersebut secara hukum mengakhiri monopoli PT.KAI dalam mengoperasikan kereta api di Indonesia.

Kehadiran kereta api di Indonesia ditandai dengan pencangkulan pertama pembangunan jalan kereta api di desa Kemijen, Jumat 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda Mr. L.A.J Baron Sloet Van Den Beele. Pembangunan diprakarsai oleh “Naamloze venootschap Nederland Indische Spoorweg Maatschappij” (NV. NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (25 KM) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada hari Sabtu 10 Agustus 1867.

Dalam rangka pembenahan badan usaha, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara, yang menetapkan usaha Badan Umum Milik Negara (BUMN). Atas dasar Undangundang ini, dengan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1963 Tentang Pendirian Perusahaan Negara Kereta Api, Tanggal 25 Mei 1963 di bentuk “Perusahaan Negara Kereta Api” (PNKA), sehingga Djawatan Kereta Api (DKA) dilebur kedalamnya. Sejak itu, semua perusahaan kereta api di Indonesia terkena “integrasi” ke dalam satu wadah Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), termasuk kereta api di Sumatera Utara yang sebelumnya dikelola oleh DSM (*Deli Spoorweg Maatschappij*).

Masih dalam rangka pembenahan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembar Negara Tahun 1069

Nomor 16 Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) Tentang Bentuk-bentuk Usaha Negara Menjadi Undang-Undang, Tanggal 1 Agustus 1969, yang menetapkan jenis Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi tiga, yaitu Perseroan, Perusahaan Umum, dan Perusahaan Jawatan. Sejalan dengan Undang-Undang yang dimaksud berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1971 Tentang Pengalihan Bentuk Usaha Perusahaan Negara Kereta Api Menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN), Tanggal 15 September 1971, bentuk perusahaan PNKA mengalami perubahan menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 1990 Tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Jawatan (PERJAN) Kereta Api Menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Kereta Api, pada Tanggal 2 Januari 1991, Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) mengalami perubahan menjadi Perusahaan Umum Kereta Api disingkat PERUMKA. Sejalan dengan perubahan status ini, kinerja perkeretaapian di Indonesia kian membaik. Kalau pada Tahun 1990 Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) rugi sebanyak Rp. 32,716 Milyar. Tahun 1991 turun menjadi Rp. 2,536 Milyar, Tahun 1992 Rp. 1,098 Milyar dan untuk pertama kalinya dalam sejarah perkeretaapian Indonesia meraih laba sebesar Rp. 13 Juta pada Tahun 1993.

PT KAI memiliki tanggung jawab sosial untuk menyelenggarakan sarana transportasi publik yaitu angkutan kereta api bagi seluruh masyarakat Indonesia. Kondisi tersebut memaksa PT KAI untuk selalu menyesuaikan diri dengan mekanisme pasar. Perusahaan harus senantiasa mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan mengadaptasikannya kedalam lingkungan internal perusahaan. Salah satu

bentuk adaptasi yang dilakukan oleh PT KAI adalah dengan menyesuaikan budaya organisasi dengan lingkungan.

Seperti yang telah dilakukan oleh Ignasius Jonan selaku Direktur Utama PT KAI, di mana beliau mengawali tugasnya dengan melakukan banyak perubahan dalam menyesuaikan budaya organisasi terhadap lingkungan sekitar sebagai bentuk langkah maju untuk mengharapkan hal-hal yang positif bagi kemajuan perusahaan, di mana budaya perusahaan yang semula berorientasi terhadap produk berubah menjadi perusahaan yang berorientasi pada layanan. Dilihat dari transformasi pada perubahan budaya lama ke budaya baru merupakan bentuk perubahan dalam gagasan perusahaan yang merupakan upaya membangun kembali identitas perusahaan. Dampak perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh PT. KAI ini salah satunya adalah keinginan karyawan untuk terus berkontribusi penuh dalam membangun kembali identitas perusahaan dalam melayani konsumen.

Selain budaya organisai, terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi *intention to stay* yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu diluar peran yang secara tidak langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988). Ketika perusahaan memiliki karyawan yang menerapkan OCB, maka efisien dan efektivitas kinerja suatu perusahaan akan meningkat. Efisien dan efektivitas kinerja perusahaan yang meningkat akan menimbulkan hubungan positif terhadap hasil kerja karyawan seperti munculnya peningkatan keinginan karyawan untuk terus bekerja dalam perusahaan yang diyakini memberikan pengaruh budaya yang baik.

Penilaian hasil kerja yang dilihat melalui kinerja karyawan dapat berpacu pada standar kerja organisasi. Kinerja yang baik dapat diukur dari bagaimana karyawan mengeksekusi tugas yang diberikan kepadanya (Kenney, 1992 seperti yang dikutip dalam Nazir dan Zamir, 2015). Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki karyawan dengan kinerja baik karena hal tersebut akan meningkatkan efektifitas dan kesuksesan suatu organisasi (Hardiyono, dkk, 2017). Kinerja karyawan pada PT KAI Yogyakarta terus meningkat walaupun terdapat perubahan budaya organisasi yang signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah penghargaan yang diperoleh merupakan peringkat pertama penghargaan terbanyak dibandingkan dengan daerah operasional lainnya yaitu 13 penghargaan (Sumber : <https://kereta-api.co.id/> Data Penghargaan).

Schneider (1996, seperti yang dikutip dalam Jain, 2015) mencatatkan bahwa budaya organisasi memainkan peran utama dalam meningkatkan inovasi dan OCB. Studi yang dilakukan oleh Lok & Crawford (2004), menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat antara budaya organisasi dan OCB. Dapat disimpulkan bahwa jika karyawan memegang kuat nilai atau norma yang sesuai dengan nilai organisasi maka karyawan tersebut akan lebih cenderung melakukan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar (OCB).

Beberapa penelitian telah membuktikan peran budaya organisasi dalam mendorong keinginan karyawan untuk tetap tinggal pada suatu organisasi (AbuAlRub & Nasrallah, 2017). Penelitian ini menganggap bahwa budaya organisasi sebagai hal yang positif maka keinginan karyawan untuk tetap tinggal itu lebih besar. Ju & Young (2018) penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi niat perawat untuk tetap bekerja di rumah sakit. Meskipun demikian, terdapat studi lain yang menemukan gap antar

hubungan variabel budaya organisasi dan *intention to stay* (Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen, & Ibrahim, 2014). Studi ini mengaitkan hubungan budaya organisasi dengan *intention to stay*, namun hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sebaliknya. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *turnover intention* yang berarti budaya organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *intention to stay*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristiani, Matin, & Sugiarto (2019) menyatakan bahwa peningkatan budaya organisasi ke arah yang positif dapat mempengaruhi peningkatan perilaku OCB. Budaya organisasi mempengaruhi OCB secara positif signifikan (Mahardika & Wibawa, 2019). Suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan perilaku OCB cenderung memiliki budaya organisasi yang baik (Nadeak, 2016). Meskipun begitu, terdapat penelitian lain yang menemukan gap antar hubungan variabel budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (Jain, 2015). Studi ini mengaitkan hubungan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*, tetapi hasil dari penelitian tersebut menunjukkan hasil yang sebaliknya. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Karena adanya riset gap dari penelitian terdahulu dan fenomena perusahaan yang ada, maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *INTENTION TO STAY* DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI *VARIABLE INTERVENING* (STUDI PADA PT KAI YOGYAKARTA DAOP 6)"

B. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *intention to stay*?
4. Apakah kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap *intention to stay*?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap *intention to stay*?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *intention to stay* dengan kinerja karyawan sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *intention to stay* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *intention to stay*.
4. Untuk menguji pengaruh kinerja karyawan terhadap *intention to stay*.
5. Untuk menguji pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *intention to stay*.
6. Untuk menguji pengaruh kinerja karyawan memediasi antara budaya organisasi terhadap *intention to stay*.
7. Untuk menguji pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi antara budaya organisasi terhadap *intention to stay*.

D. Manfaat

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan untuk memperbaiki budaya organisasi agar meningkatkan *intention to stay* pada pegawai.

2. Bagi Peneliti Lain

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan *intention to stay* pada pegawai.