

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan organisasi, mengembangkan strategi yang tepat menjadi penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Meskipun teknologi dan zaman terus berkembang, sumber daya manusia masih dianggap sebagai faktor penting dalam membangun dan mencapai tujuan organisasi. Kendati memiliki sumber daya finansial yang besar, teknologi canggih, dan sumber daya alam yang melimpah, namun jika tidak ada sumber daya manusia yang mampu mengelola dan memanfaatkannya, organisasi tersebut tidak akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Karena itu, organisasi harus menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku positif karyawan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Salah satu bentuk perilaku positif karyawan di dalam organisasi yang sering menjadi perhatian riset adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB tidak hanya melaksanakan tugas yang diinstruksikan dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi juga secara sukarela melakukan tugas-tugas ekstra yang dapat membantu organisasi berjalan lebih efektif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk membangun perilaku OCB pada karyawan guna memastikan bahwa fungsi organisasi berjalan secara efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2005) yang dimaksud dengan OCB adalah perilaku inisiatif yang berasal dari individu masing-masing dan perilaku tersebut tidak berkaitan dengan sistem reward formal dan secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi. Sedangkan menurut Garay, (2006), OCB merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, di mana mereka melaksanakan tugas-tugas yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan atau tanggung jawab mereka, dengan tujuan untuk memajukan perusahaan tempat mereka bekerja.

Pentingnya menerapkan OCB pada karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tentunya tidak lepas dari kesadaran karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memajukan perusahaan tempat ia bekerja. Dalam hal ini, OCB menjadi sebuah konsep yang dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih dari yang diharapkan dari tugas-tugas yang ditetapkan, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi keberhasilan organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah inisiatif sukarela dari seorang karyawan untuk melaksanakan tugas di luar deskripsi pekerjaan atau tanggung jawabnya, dengan tujuan memajukan perusahaan tempatnya bekerja. OCB adalah perilaku yang dianggap positif dan sangat berharga bagi perusahaan, karena dapat berkontribusi pada kemajuan perusahaan tersebut. Meskipun OCB tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan dan tidak mendapatkan penghargaan langsung dari perusahaan, karyawan yang

melakukan OCB bertindak secara sukarela dan atas pilihan mereka sendiri (Luthans, 2011).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB di suatu perusahaan, menurut Rohayati, (2014) yaitu, persepsi terhadap dukungan organisasi atau yang sering di sebut dengan *Perceived Organizational Support (POS)*. Untuk menciptakan OCB pada karyawan dibutuhkan adanya dukungan organisasi atau sering disebut dengan POS dari tempat karyawan itu bekerja. Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) POS merujuk pada sebuah keyakinan atau kepercayaan yang dibentuk oleh setiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap organisasi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan.

Ketika perusahaan memberikan dukungan organisasi yang dirasakan secara nyata oleh karyawan, hal ini akan menciptakan rasa nyaman, penghargaan, dan perasaan bahwa karyawan dihargai oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi tersebut, baik dari tindakan maupun dalam totalitas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menjadikan karyawan lebih mudah untuk terlibat dalam perilaku *extra role* yang berkontribusi pada perusahaan, yang sering disebut sebagai OCB.

Logika tersebut menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh pada OCB. Seperti yang telah dibuktikan oleh riset-riset sebelumnya antara lain (Osman et al., 2015), (Claudia, 2018), (AlKerdawy, 2018), dan (Wulandari

& Yuniawan, 2017). Hasil dari riset tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi yang tinggi akan memunculkan perilaku OCB yang tinggi pula. Namun terdapat inkonsistensi hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Waileruny, (2014) bahwa POS tidak berpengaruh terhadap OCB. Sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini.

Selain dukungan dari organisasi terdapat faktor lain yang dapat meningkatkan OCB di organisasi, yaitu lingkungan kerja yang positif. Jika organisasi mampu memberikan lingkungan yang positif maka akan memunculkan perilaku OCB. Adapun lingkungan kerja positif sering disebut dengan Iklim Organisasi (*Organizational Climate*).

Menurut Gibson et al., (2011) iklim organisasi adalah gambaran kolektif yang bersifat umum atas harapan dan perasaan karyawan yang dibentuk oleh suasana kerja atau lingkungan kerja sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Karismawan (2005), iklim organisasi merupakan hasil dari tingkah laku karyawan perusahaan sebagai kualitas lingkungan internal perusahaan yang dipertahankan sehingga membedakan dengan perusahaan lain. Iklim organisasi juga akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi, 2007).

Iklim organisasi adalah faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebuah iklim organisasi yang positif akan menciptakan perasaan kenyamanan dan kepercayaan pada diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini akan mendorong konsentrasi dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga karyawan tidak hanya akan menjalankan kewajiban formalnya, namun juga melakukan tindakan yang melebihi kewajibannya atau disebut sebagai OCB.

Dalam hal ini, iklim organisasi dapat dianggap sebagai faktor penyebab dari persepsi individu terhadap lingkungan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya dukungan dan iklim organisasi yang baik, maka karyawan akan merasa terikat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang terikat ini biasa disebut dengan *Employee Engagement*. *Employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990. Kahn mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya di dalam organisasi. Dalam hal ini, *employee engagement* merupakan kondisi di mana karyawan merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, memiliki perasaan memiliki terhadap organisasi, dan merasa bahwa kontribusinya dihargai oleh

organisasi. *Employee engagement* juga dikaitkan dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Schaufeli (2002) juga mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas. Robinson & Hayday (2004) mengemukakan bahwa *Employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Keterikatan karyawan dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi adanya perilaku tambahan diluar pekerjaan pokok karyawan dalam organisasi. Macey & Schneider, (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau banyak menyelesaikan hal-hal ditempat kerja (Bakker & Demerouti, 2008).

Penerapan OCB pada karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena menunjukkan kesadaran karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memajukan perusahaan. *Employee engagement* merupakan faktor penting dalam menciptakan OCB, karena dengan *engagement*, karyawan akan lebih antusias dalam bekerja, berkomitmen terhadap organisasi, dan meningkatkan produktivitas

kerjanya. Sehingga, apa yang diinginkan oleh organisasi dapat cepat terealisasi. Ketika karyawan merasa *engaged* atau terikat dengan perusahaan tempat ia bekerja, secara otomatis karyawan akan berusaha memberikan kemampuan terbaiknya dengan melakukan *extra role* atau perilaku yang melebihi kewajiban formalnya terhadap perusahaan.

Di dalam lingkungan perusahaan CV. AP Consultant, terjadi perhatian yang semakin meningkat terhadap bagaimana karyawan berpartisipasi dalam tindakan di luar tugas-tugas pokok mereka. Organisasi ini tengah berupaya untuk mendorong karyawan agar melakukan tindakan sukarela yang berpotensi memberikan kontribusi positif terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Tujuan dari upaya ini adalah untuk menggalakkan perilaku OCB di kalangan karyawan, yang melibatkan tindakan seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, mengemukakan ide-ide inovatif, dan terlibat dalam inisiatif yang mendukung organisasi.

Sejalan dengan tujuan ini, di antara karyawan CV. AP Consultant, dapat ditemukan variasi dalam tingkat partisipasi sukarela dalam OCB. Beberapa karyawan secara aktif terlibat dalam berbagai kegiatan sukarela, seperti memberikan panduan kepada rekan-rekan yang baru bergabung, mengusulkan perbaikan dalam proses operasional, atau mengambil inisiatif untuk membantu mengatasi tantangan yang dihadapi oleh rekan kerja. Namun, sebaliknya, terdapat pula karyawan yang cenderung hanya memenuhi tugas-tugas yang diharapkan dan tidak menunjukkan inisiatif untuk berkontribusi lebih dalam aktivitas di luar tanggung jawab rutin mereka.

Dalam situasi ini, fenomena ini mengangkat pertanyaan tentang bagaimana POS dan Iklim Organisasi di CV. AP Consultant dapat mempengaruhi tingkat *Employee Engagement*, dan bagaimana keterlibatan karyawan ini kemudian berhubungan dengan tindakan-tindakan OCB yang lebih aktif. Dalam hal ini, penelitian ini akan mengambil pendekatan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap fenomena ini, serta mengeksplorasi peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Perceived Organizational Support* dapat berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* dapat berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* ?
3. Apakah Iklim Organisasi dapat berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
4. Apakah Iklim Organisasi dapat berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* ?
5. Apakah *Employee Engagement* dapat berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
6. Apakah *Perceived Organizational Support* dapat berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* ?

7. Apakah Iklim Organisasi dapat berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* pada CV. AP Consultant?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pengaruh positif *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Mengidentifikasi pengaruh positif *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*
3. Mengidentifikasi pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
4. Mengidentifikasi pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*
5. Mengidentifikasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
6. Mengidentifikasi pengaruh positif *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*
7. Mengidentifikasi pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi para pembaca, adapun manfaat penelitian ini secara khusus yang diharapkan peneliti adalah:

### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada *Perceived Organizational Support*, iklim organisasi, *employee engagement* dan OCB serta implementasinya dalam konteks organisasi ataupun menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

### **b. Manfaat Praktis**

#### **1) Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat berkontribusi dalam memperluas pemahaman peneliti tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya OCB dan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku OCB. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan dasar untuk penelitian lebih lanjut terkait topik ini, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar pada pengembangan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

#### **2) Bagi Objek Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk CV. AP Consultant yang menjadi objek penelitian dalam

penentuan strategi dan kebijakan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan.