

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung dari kualitas dan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi (Darmawati, dkk, 2013). Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* atau yang sering dikenal dengan sebutan OCB. OCB merupakan perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner & Kinicki, 2004, dalam Darmawati, dkk, 2013).

Dari berbagai literatur terdahulu, didapatkan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya OCB seperti, budaya organisasi, engaged, motivasi, komitmen organisasi, reward dan kepemimpinan (Grag & Rastogi, 2006, Koberg & Boss, 2005). Dalam hal ini peneliti hanya mengambil faktor kepemimpinan, komitmen organisasi dan engagement sebagai bahan penelitian. Adapun peneliti didukung oleh kajian-kajian terdahulu dalam OCB menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan khususnya kepemimpinan spiritual dapat berdampak pada munculnya OCB.

Sejak perang dunia kedua, banyak peneliti memperkenalkan teori yang berbeda mengenai kepemimpinan dengan berfokus pada bagaimana kepemimpinan mempengaruhi seseorang. Teori ini termasuk kepemimpinan karismatik, *transformational leadership*, dan *spiritual leadership*. Pemimpin dan bawahan menciptakan pertukaran hubungan, terutama keterampilan, kepercayaan dan hubungan yang efektif. Ketika pemimpin terlibat memberikan

dukungan kedepan, bawahan akan merasa dihargai dan dihormati, untuk timbal baliknya bawahan akan menunjukkan keterlibatan yang positif dan berusaha untuk membalas positif dengan para pemimpin dan organisasi. Sehingga ada hubungan langsung antara *spiritual leadership* terhadap OCB. (Macneil IR, 1985, Robinson SL dkk, 1994). Dengan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa *Spiritual Leadership* yang baik akan menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* dengan baik pula. Didukung dengan beberapa penelitian seperti, penelitian Chin-Yi Chen dan Chin-Fang Yang (2010), menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB di Perusahaan Industri Jasa Keuangan dan Retail di Taiwan. Penelitian yang sama dengan hasil penelitian yang sedikit berbeda dikemukakan oleh Sayed Abdoulrasoul Hosseni dan Khalil (2017) bahwa *Spiritual Leadership* berpengaruh sangat kecil positif signifikan terhadap OCB.

Komitmen organisasi mengacu pada seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam pekerjaan maupun organisasi tempat individu bekerja (Robbins & Judge dalam Darmawati, 2012), sehingga memberikan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar menunjang keberhasilan dan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi (Wiener dalam Simarni, 2012). Organ & Ryan (1995) dalam Alizadeh (2012) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena komitmen organisasi yang tinggi. Gautam, Van Dick *et al* (2005) mengutarakan pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Dari teori tersebut diatas menjelaskan bahwa meningkatnya komitmen organisasi dapat berdampak pada meningkatnya pula *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian tentang *Commitment Organizational* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pernah dilakukan warga negara Korea (Han Ji-Wook *et al*, 2005) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap OCB. Namun Penelitian yang berbeda terhadap komitmen organisasi

juga pernah dilakukan oleh Arum Darmawati, dkk (2006) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Menurut Bhatnagar dan Biswas (2010) keinginan karyawan untuk terlibat melakukan OCB ditentukan oleh tingkat keinginan karyawan untuk terkait (*engage*) dalam perilaku atau seberapa besar karyawan merasa bahwa ia harus terlibat dalam perilaku. *Employee engagement* akan menjadi prediktor bagi munculnya *organizational citizenship behavior*. Maka semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan, semakin tinggi pula karyawan memiliki kecenderungan melakukan OCB. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Baumruk dan Goman (2006) menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki keterikatan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan akan meningkatkan perilaku OCB pada perusahaan tempat ia bekerja. Didukung dengan penelitian Vincentia (2015) pada karyawan perusahaan sepatu Bata yang menemukan adanya pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap OCB.

Kepemimpinan spiritual ditempat kerja mempunyai karakteristik sikap kooperatif, bertanggung jawab, adil dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Sikap-sikap tersebut berhubungan dengan *employee engagement* yang memiliki karakteristik sikap yang positif, penuh makna dan motivasi. Sehingga kepemimpinan spiritual merupakan salah satu faktor yang mendorong munculnya *employee engagement* dalam perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2006). Maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik seorang atasan memberikan motivasi-motivasi spiritual terhadap bawahannya, semakin baik *employee engagement* yang dihasilkan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Jha Jha (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* pada karyawan medik di RS Medika.

Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya dan akan menimbulkan perasaan bangga dan mendorong timbulnya seorang karyawan mempunyai keinginan untuk tetap berada bersama organisasi dan menjadi bagian dari organisasi (Schultz, 1993). Dengan adanya perasaan bangga pada diri individu akan membuat seseorang menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri, oleh karenanya ia akan mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut (Kritner dan Kinicki, 2003). Hal ini membuktikan apabila seseorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya maka ia akan menjadi terikat (*engage*) pada organisasi tersebut. Diperkuat dengan penelitian Saks (2006) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif komitmen organisasi terhadap *employee engagement*.

*Spiritual Leadership* merupakan kepemimpinan yang menerapkan nilai-nilai pada karyawannya maka karyawan tersebut akan senantiasa memberikan kontribusinya melalui tindakan yang melebihi ketentuan formal pekerjaannya (Sutanto, 2009). *Spiritual leadership* diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun oranglain secara intrinsik, sehingga seseorang memiliki perasaan keterkaitan (*engage*) sebagai variabel mediator diantara kepemimpinan dengan OCB (Shidanta dan Roy, 2010). Dengan demikian kepemimpinan spiritual yang baik dan didukung dengan *employee engagement* terhadap organisasi akan berdampak pada tumbuhnya OCB didalam organisasi. Dan didukung dengan penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) kepemimpinan spiritual berpengaruh tidak langsung dengan OCB dan *employee engagement* sebagai variabel yang memediasi signifikan positif.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari beberapa faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya komitmen organisasi dan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif serta merasa adanya keterkaitan pada organisasi sehingga karyawan bersedia melakukan *extra-role* pada organisasi tanpa diperintah ataupun tanpa tuntutan organisasi (Greeberg & Baron, 1993). Pada

saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati dalam bekerja dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi. Maka komitmen organisasi yang didukung dengan *employee engagement* terhadap organisasi akan berdampak pada meningkatnya OCB dalam organisasi itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menggunakan sampel sebanyak 102 karyawan yang bekerja dalam berbagai macam jenis pekerjaan dengan masa kerja rata-rata 5 tahun di organisasi menghasilkan *employee engagement* memediasi antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* signifikan positif.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk mengetahui realita *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di sebuah perusahaan swasta dimana peneliti bekerja, yakni perusahaan yang bergerak dibidang Produksi Alat Kesehatan di Kota Semarang CV Bartec Utama Mandiri. Merupakan Badan Usaha Milik Swasta yang berdiri pada 3 Oktober 2011 dan berdomisili di Sadeng, Gunung Pati ini memiliki karyawan lebih dari 100 karyawan yang bekerja secara non shift.

Menurut peneliti, OCB pada perusahaan CV Batec Utama Mandiri tidak berjalan dengan baik, terlihat dari bagaimana karyawan-karyawan tidak dapat memberikan kontribusi individu untuk bekerja melebihi tuntutan peran pada organisasi, karyawan kurang mau membantu karyawan lain disaat mereka mengalami kesulitan, mencuri jam istirahat yang mengindikasikan mereka malas bekerja menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan masih ada yang kurang mentaati peraturan. Beberapa permasalahan diatas sudah mengindikasi rendahnya OCB. Menurut peneliti indikasi tersebut disebabkan karena rendahnya kepemimpinan spiritual, komitmen organisasi dan *employee engagement* dimana kurangnya motivasi intrinsik dan perhatian dari atasan terhadap bawahannya. Karyawan juga merasa kurang dengan kemampuan yang dimilikinya, serta kondisi lingkungan kerja dan koordinasi antar sesama karyawan yang menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman.



**Tabel 1.1**  
**Hasil Produksi IPAL CV. Bartec Utama Mandiri**  
**Periode Januari – Juli 2018**

NO	BULAN	TARGET		REALISASI		PRESENTASE TERCAPAI (%)
		Qty		Qty		
1	Januari	5	unit	3	Unit	60%
2	Februari	5	unit	3	Unit	60%
3	Maret	5	unit	4	Unit	80%
4	April	5	unit	3	Unit	60%
5	Mei	7	unit	3	Unit	43%
6	Juni	7	unit	5	Unit	71%
7	Juli	7	unit	5	Unit	71%
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>unit</b>	<b>26</b>	<b>Unit</b>	<b>63%</b>

Sumber : Data dari Bagian Personalia CV. Bartec Utama Mandiri

Berdasarkan data yang diperoleh dari personalia, dapat dilihat setiap bulannya selalu tidak memenuhi target produksi perusahaan. Dari bulan Januari s/d Juli 2018 rata-rata presentase tercapai adalah 63% yang artinya masih jauh dari target yang diharapkan perusahaan. Bahkan pada bulan Mei ada penurunan pada hasil produksi dengan presentase pencapaian target hanya 40% saja.

Dengan data tersebut diatas peneliti tertarik untuk melakukan Analisis *Model Pengingkatan Organizational Citizenship Behavior melalui Employee Engagement*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 2) Apakah *Commitmnet Organizational* berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 3) Adakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 4) Adakah pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 5) Adakah pengaruh *Commitment Organizational* terhadap *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 6) Adakah pengaruh tidak langsung *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri?
- 7) Adakah pengaruh tidak langsung *Commitment Organizational* terhadap *Organozational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri?

## 1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh langsung *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri.



- 2) Untuk mengetahui pengaruh langsung *Commitment Organizational* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di CV Bartec Utama Mandiri.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *Commitment Organizational* terhadap *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri.
- 6) Untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung *Spiritual Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri.
- 7) Untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung *Commitment Organizational* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan membawa kegunaan sebagai berikut :

### 1) Aspek Teoritis

Dengan melakukan penelitian mengenai Hubungan *Spiritual Leadership* dan *Commitment Organizational* terhadap *Organizational Citizenship* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri ini, diharapkan dapat memberi wawasan, pengetahuan dan tambahan referensi yang diperoleh dari penelitian. Khususnya berkaitan dengan *Spiritual Leadership*, *Commitment Organizational*, *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

### 2) Aspek Praktis

- (1) Sebagai bahan masukan bagi perusahaan terkait penelitian mengenai Hubungan *Spiritual Leadership* dan *Commitment Organizational* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di CV Bartec Utama Mandiri.
- (2) Menambah pengetahuan dan bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya terkait *spiritual organization*, *commitment organizational*, *employee engagement* dan OCB serta memperluas pembelajaran dan pengimplementasian dibidang sumber daya manusia.