

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan penggerak kreativitas dan inovasi di dalam sebuah perusahaan yang nantinya akan meningkatkan reputasi dan profit perusahaan dalam kurun waktu yang panjang. Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan sustainable, harus menempatkan SDM yang handal sebagai human capital. Pembinaan SDM di perusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan perlu diimbangi dengan kemampuan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap perusahaan.

Salah satu alasan yang membuat sumber daya manusia memiliki suatu keunikan tersendiri di samping faktor-faktor lainnya sebagai penunjang keberlangsungan sebuah perusahaan karena manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang berbeda-beda antara satu orang dengan orang lainnya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud apabila tidak memperhatikan aspek-aspek yang dimiliki sumber daya manusia tersebut, secanggih apapun alat, mesin, dan faktor lain yang tersedia pada perusahaan. Di dalam perusahaan, perbedaan-perbedaan tersebut selayaknya dapat diorganisir agar mampu menciptakan sebuah kerja sama tim dalam

melewati perubahan pada era globalisasi saat ini.

Proses perubahan perusahaan tentunya akan memberikan dampak pada keadaan lingkungan internal perusahaan. Salah satu nilai terpenting yang harus senantiasa dipertahankan oleh setiap karyawan untuk menghadapi hal ini adalah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjunjung tinggi kerja sama tim. *Organizational citizenship behavior* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang solid di dalam sebuah perusahaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Mehboob & Bhutto, 2012). Menurut Organ dalam (Podsakoff & Podsakoff, 2018), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku OCB tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan.

Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan organisasi, dan lain-lain (Robbins, 2006). OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian

secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut. Secara terperinci (Ghoddousi, Alizadeh, Hosseini, & Chileshe, 2014) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Selanjutnya ia juga mengungkapkan bahwa OCB akan berhubungan dengan lima parameter dalam penyelenggaraan organisasi, yaitu mengurangi turnover, mengurangi tingkat absensi, kepuasan dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

Pada kondisi sebenarnya di PT. Quartindo Sejati Furnitama menurut pengamatan penelitian, terdapat masalah yaitu rendahnya OCB di PT. Quartindo Sejati Furnitama. Hasil wawancara dengan kepala bagian kepegawaian di PT. Quartindo Sejati Furnitama bahwa sangat memerlukan pegawai yang memiliki peran ekstra di luar pekerjaannya agar dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, namun hal itu masih belum dapat direalisasikan karena masih ada beberapa pegawai yang melakukan tindakan-tindakan yang kurang mematuhi aturan. Berikut adalah tingkat absensi pegawai PT. Quartindo Sejati Furnitama yang dapat dilihat dari daftar absensi pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1. 1.
Rekapitulasi Kehadiran SDM Bagian Produksi
PT Quartindo Sejati Furnitama
Periode 01 Januari-30 Juni 2018

BULAN	SDM	Hari Kerja Efektif	Hari Kerja Efektif /Bulan	Absensi			Absensi	Hari Kerja Terpenuhi Tiap Bulan	Tingkat Absensi (%)
				TK	I	S			
Januari	150	26	3900	3	5	4	12	3888	30,77%
Februari	150	23	3450	1	2	2	5	3445	14,49%
Maret	150	26	3900	5	2	2	9	3891	23,08%
April	150	24	3600	2	2	3	7	3593	19,44%
Mei	150	25	3750	3	3	2	8	3742	21,33%
Juni	150	23	3450	2	2	2	6	3444	17,39%

Sumber: Absensi SDM bagian produksi PT Quartindo Sejati Furnitama (2018)

Keterangan:

TK : Tanpa Keterangan

I : Izin

S : Sakit

Dilihat dari tabel 1.1 pada bulan januari persentase tingkat absensi 31%, bulan februari 15%, bulan maret 23%, bulan april 19%, bulan mei 21% dan bulan juni 17%. Banyak faktor yang menyebabkan pegawai tidak masuk kerja, seperti sakit, izin, dispensasi, dan membolos. Tinggi rendahnya tingkat absensi pegawai berpengaruh terhadap tujuan pencapaian organisasi. Dalam peraturan perusahaan PT. QSF tahun 2018 rata-rata tingkat absensi 2-3 persen per bulan masih dianggap baik, sedangkan tingkat absensi yang mencapai 15-20 persen per bulan sudah menunjukkan gejala yang sangat buruk terhadap disiplin kerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1 dapat ditemukan bahwa tingkat ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku di organisasi masih cukup tinggi. Agar tingkat kedisiplinan dapat ditingkatkan diperlukan komitmen yang tinggi dalam pribadi karyawan. Dengan tingginya komitmen organisasional karyawan akan mendorong karyawan untuk melakukan perilaku sukarela yang disebut OCB dalam mewujudkan tujuan organisasi. Permasalahan lain dalam penelitian ini didukung

adanya fenomena di lapangan yang menunjukkan rendahnya OCB yaitu: Pegawai kurang menunjukkan rasa empathy ketika pegawai lain memerlukan bantuan, Pegawai masih bersikap “juraganisme” dimana pegawai kurang bersikap melayani dan sikap individualisme antar pegawai masih tinggi. Sehingga hal ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB pegawai pada dimensi conscientiousness masih belum terpenuhi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* hati nurani pada pegawai masih rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Soegandhi, *et.al*, (2013), dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dengan adanya komitmen kerja yang tinggi maka perilaku OCB dapat terjadi. Berdasarkan uraian di atas dijelaskan bahwa OCB yang baik perlu didukung adanya komitmen yang kuat dari SDM, semakin kuat komitmen karyawan maka OCB akan semakin meningkat. Peningkatan komitmen SDM perlu didukung adanya engagement yang kuat dari SDM dan keadilan organisasional yang mampu mendorong SDM bekerja lebih komit untuk meningkatkan OCB.

Faktor lainnya yang bisa mempengaruhi dan menjadikan perilaku tambahan diluar pekerjaan pokok individu dalam organisasi adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Jika pegawai memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan organisasi, hal tersebut akan meningkatkan perilaku yang bersifat informal, melebihi harapan normal organisasi dan semuanya itu pada akhirnya dapat menjadikan kesejahteraan organisasi. Dengan demikian OCB dapat terjadi tanpa disertai harapan individu untuk dapat imbalan (Suzana, 2017).

Faktor lainnya yang mempengaruhi perilaku OCB di antara karyawan adalah sistem manajerial berdasarkan keadilan. Keadilan organisasional didefinisikan secara persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan akan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara di terimanya hasil-hasil tersebut adalah adil, dari hasil tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990).

Keadilan organisasional yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional sebagai mediator dalam menciptakan OCB di dalam perusahaan. (Robbins & Judge, 2008) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional menjadi salah satu anteseden yang kuat dari OCB (Khan dan Rashid, 2012). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku OCB (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011).

Hasil studi Samhaji,*et.al*, (2016) serta Maysarah & Rahardjo (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Namun studi Sjahrudin (2013) dan Batool (2013) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional dianggap penting dalam meningkatkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB). Terdapat pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap OCB yaitu

apabila keadilan organisasional diberlakukan dengan baik pada karyawan maka akan meningkatkan OCB, Sebaliknya jika keadilan organisasional diberlakukan dengan kurang baik dapat menurunkan perilaku OCB (Masyarah & Raharjo, 2015). Hutagalung & Hutagal (2018) menyatakan semakin diberlakukannya karyawan dengan adil maka faktor terjadinya komitmen organisasional akan semakin meningkat dan sebaliknya jika semakin rendah keadilan organisasional diberlakukannya maka faktor terjadinya komitmen organisasional akan semakin rendah. Terdapat pengaruh antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu bahwa komitmen organisasional penting meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Rahayu, 2017). Dari penelitian terdahulu maka komitmen organisasional dipilih menjadi intervening karena merupakan sikap untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi, karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi secara tidak langsung akan muncul perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* pada diri karyawan. Komitmen organisasional dapat mengurangi terjadinya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu komitmen organisasional sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Moorhead & Griffin, 2013).

Dengan demikian dari fenomena dan research gap beberapa penelitian terdahulu, dapat dijadikan suatu masalah dalam penelitian ini, dihasilkan kontribusi yang nyata untuk membuktikan kembali apakah terjadi penguatan konsistensi terhadap teori yang terjadi selama ini atau sebaliknya. Maka dalam

penelitian ini peneliti mengambil judul : **“PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KEADILAN ORGANISASIONAL MENUJU *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI KOMITMEN ORGANISASI** (Studi pada SDM PT. Quartindo Sejati Furnitama).

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini, adanya peningkatan absensi yang dikarenakan adanya motivasi yang rendah dari karyawan, dimana karyawan kurang termotivasi dalam bekerja sehingga menyebabkan tingginya absensi. Absensi yang meningkat diperlukan sebuah OCB yang tinggi agar kekosongan fungsi bisa digantikan oleh karyawan lain. Hal inilah yang menyebabkan adanya pengaruh antara *employee engagement* terhadap OCB. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya perilaku OCB. Selain itu adanya ketidak konsistenan pada penelitian sebelumnya maka rumusan masalah adalah *bagaimana peran employee engagement, dan keadilan organisasional menuju OCB* melalui komitmen organisasional. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*?

3. Bagaimana pengaruh *Employee engagement* terhadap komitmen organisasional?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.3. Tujuan Penelitian

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Memberikan pengalaman kepada peneliti untuk menerapkan dan memperluas wawasan penerapan teori dan pengetahuan yang telah diterima di dalam perkuliahan pada kegiatan nyata.

2. Bagi Pimpinan PT. Quartindo Sejati Furnitama(QSF)

Hasil penilaian ini di harapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan OCB SDM bagi karyawan di PT. Quartindo Sejati Furnitam(QSF).

3. Bagi penelitian lain

Rekomendasi untuk penelitian lain untuk mengkaji variabel lain di luar model penelitian lain, sehingga dapat dirumuskan sebagai konsep baru dalam meningkatkan OCB.