

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia melambangkan aset esensial perusahaan, untuk itu perusahaan perlu melakukan investasi pada sumber daya manusia agar bisnis dapat terus berjalan dan bertumbuh. Pentingnya mengelola SDM menjadi kepentingan esensial bagi perusahaan. Dengan MSDM yang tepat oleh pihak manajemen, keunggulan yang terdapat dalam perusahaan bisa dimaksimalkan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam bisnis. Organisasi terus berinvestasi dalam upaya memajukan sumber daya manusia mereka, mulai dari segi wawasan karyawannya atau keahlian karyawan, karena kedua hal tersebut saling bersinergi dalam mempengaruhi kinerja organisasi (Kawiana, 2020, hlm.1). Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian, SDM dan yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai proses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang berkelanjutan agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efisien dan efektif (Supriadi, 2022).

Sejak dekade terakhir hal yang menjadi perhatian manajemen adalah bagaimana membangun proses manajemen sumber daya manusia yang memastikan penggunaan secara maksimal dan cermat dari potensi yang terdapat pada orang-orang di dalam organisasi. Organisasi sekarang ini di hadapi dengan lingkungan bisnis yang kompetitif, selalu berubah dan berkembang pesat. Untuk bisa bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini, organisasi perlu menemukan cara untuk bisa bertahan dan menjawab segala tantangan di sekelilingnya dengan SDM yang kompeten. Demikian, MSDM menggambarkan hal yang penting dalam perusahaan karena SDM ini sendiri menjadi pemeran, pelaksana, dan pengelola dalam proses kinerja perusahaan (Watve, 2014).

Permasalahan yang dihadapi perusahaan bukan saja bagaimana praktik manajemen sumber daya ini bisa terlaksana dengan baik dan penggunaan sumber daya manusia yang potensial yang dapat membuat organisasi mampu bersaing di

lingkungan bisnis yang kompetitif. Menurut Organ *et al* (2005) menjelaskan permasalahan lain yang berasosiasi pada MSDM yaitu mengenai perilaku dari individu di dalam perusahaan, bagaimana kinerja dan sikap orang-orang dalam perusahaan yang dikenali sebagai perilaku organisasi yang sering dilakukan untuk mengatasi masalah dalam organisasi, tempat kerja, seperti absensi, hasil kerja, kualitas kerja, motivasi kerja, tim kerja, dan kepuasan kerja.

Pentingnya perilaku organisasi dalam hal ini menjadi berarti karena suatu perusahaan menginginkan adanya loyalitas dari karyawannya dalam bekerja, yang bersigap melakukan tugas di luar persyaratan peran yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan karyawan misalnya (menolong rekan kerja, perilaku santun dan hormat kepada karyawan lain) dan perilaku yang dilakukan karyawan dengan sukarela, dan ikhlas akan memberikan dampak baik bagi perusahaan seperti keuntungan juga dapat dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi yang tidak berhubungan dengan skema kompensasi (Dewi dkk, 2020).

Karyawan berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku mereka, contohnya seperti mereka berusaha melakukan tugas mereka dengan baik, terus mengasah pengetahuan mereka, berkontribusi dalam membantu rekan kerja mereka, dan terus melakukan yang terbaik untuk organisasi. Pada umumnya perilaku karyawan yang diharapkan organisasi disebut juga perilaku dalam peran (*in-role behavior*). Perilaku dalam peran merupakan persyaratan peran dari apa yang menjadi tugas seorang karyawan. Organisasi juga mengharapkan karyawan memiliki perilaku peran tambahan (*extra-role*). Perilaku peran tambahan yang dilakukan karyawan dinilai sebagai perilaku yang paling diinginkan, dikarenakan karyawan melakukan peran yang berada di luar dari tugasnya dan hal ini bersifat sukarela. Mengenai adanya peran tambahan ini, menurut Linda *et al* (2019) di mana (*extra role*) menunjukkan perilaku kerja yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan, mereka melakukannya dengan sukarela, perilaku ini sangat dihargai dan dapat meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi yang dikenali sebagai *organizational citizenship behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* tergolong perilaku yang dilakukan individu secara sukarela, tidak secara terang-terangan maupun jelas diakui oleh sistem penghargaan formal perusahaan, dan secara bersamaan menambah

efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* juga sebagai salah satu faktor vital yang menjamin keberlangsungan organisasi dan pertumbuhan organisasi dalam perubahan lingkungan kerja. Penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* memperlihatkan bahwa seorang individu memiliki beragam motif yang mendorongnya untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* di tempat mereka kerja, diantaranya mereka berperilaku fokus pada atasan mereka, dan beberapa berperilaku fokus pada rekan kerja mereka. Semakin individu berpikir bahwa *organizational citizenship behavior* bagian dari pekerjaannya, individu tersebut semakin berperilaku sebagai “*citizen*” di tempat mereka kerja. Individu yang berperan sebagai “*citizen*” di tempat kerjanya akan berperilaku seperti, membantu rekan kerjanya menyelesaikan pekerjaan, sehingga tepat waktu menyelesaikannya, dan mereka juga berperilaku menyemangati rekan kerjanya. Contoh lain yang menunjukkan individu bertindak sebagai “*citizen*” mereka akan terlibat secara sukarela menjadi representatif bagi organisasi di luar organisasi mereka (Mathis *et al*, 2016, hlm.175). Perilaku kewargaan dalam organisasi merupakan konsep yang membantu organisasi untuk mendapatkan komitmen lebih dari karyawan tanpa biaya yang harus dikeluarkan. Penting sekali untuk mempertimbangkan perilaku orang-orang dalam organisasi, karena karyawan memegang peran penting dalam operasi bisnis perusahaan sehari-hari (Rathnayake, 2021).

Kegiatan bisnis PT Algas Mitra Sejati sendiri bergerak dalam bidang Perakit Perekayasa *Metering Regulating Station* (MR/S) dan menjadi salah satu distributor tunggal untuk produk yang berasal dari *Brazil, German, Italy, dan China* bagi customernya yaitu Gas Seller, PGN, dan End User. Di mana selain menjadi distributor, PT Algas Mitra Sejati juga menawarkan jasa pemasangan jalur pipa gas alam, dengan karyawan yang profesional serta peralatan yang memadai. Pandemi COVID-19 ini perusahaan mengharapkan kerjasama karyawan, suasana nyaman dalam bekerja dan dedikasi yang tinggi untuk perusahaan meskipun dalam keadaan sulit seperti ini. Tujuan perusahaan adalah agar terus bisa bertahan di keadaan sulit seperti ini dan terus memberikan pelayanan yang terbaik untuk mitra kerja mereka. Tujuan ini dapat terwujud apabila karyawan bisa menunjukkan perilaku yang diharapkan.

Dengan adanya penjelasan mengenai *organizational citizenship behavior*. Fenomena yang terjadi pada PT Algas Mitra Sejati terkait *organizational citizenship behavior* ini terangkum dalam tabel pra survey yang dilakukan peneliti kepada 10 karyawan.

Table 1 Hasil Pra Survei Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	Jawaban		Persentase
		Ya	Tidak	
1.	Saya bersedia sukarela membantu karyawan terkait masalah pekerjaan	40%	60%	100%
2.	Saya mematuhi setiap peraturan perusahaan	50%	50%	100%
3.	Saya dapat mentoleransi keadaan perusahaan yang tidak ideal	70%	30%	100%
4.	Saya berusaha mencegah adanya konflik hubungan antar orang lain	50%	50%	100%
5.	Saya ikut berpartisipasi terhadap keberhasilan perusahaan	60%	40%	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1 di atas diperoleh hasil pra-survey yang dilakukan peneliti kepada 10 karyawan dalam hal ini perilaku kewargaan organisasional yang dikenali belum sepenuhnya terlaksana dengan baik terbukti pada pernyataan saya bersedia sukarela membantu karyawan lain yang bermasalah terkait pekerjaannya memperoleh persentase dengan jawaban “tidak” tertinggi dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya yang menandakan perilaku kewargaan organisasional pada PT Algas Mitra Sejati masih belum bisa dikatakan baik. Didukung pernyataan dari HR perusahaan beberapa karyawan masih enggan membantu rekannya terkait masalah pekerjaan dengan menunjukkan sikap acuh dan mereka berpikir ingin cepat menyelesaikan pekerjaannya.

*Perceived organizational support* merupakan perasaan karyawan terkait kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraannya dan menghargai kontribusi mereka. Menurut Robbins & Judge (2017, hlm. 117) *perceived organizational support* sebagai sebuah keyakinan karyawan dan percaya bahwa organisasi

memberikan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang diterimanya baik, maka karyawan tersebut akan menyatu menjadi anggota organisasi kemudian membangun hubungan dan persepsi yang positif terhadap organisasinya (Sari, 2019). Menurut Pangestuti (2018) anteseden dari *perceived organizational support* ini meliputi keadilan prosedural, dukungan dan rasa hormat supervisor, adanya penghargaan, pemberian gaji yang sesuai, promosi, keamanan kerja, otonomi, dan adanya pelatihan. Penelitian yang dilaksanakan Paille *et al* (2010) ia menggunakan pendekatan *social exchange theory*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketika pemberi kerja memberikan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap karyawannya, karyawan akan percaya kepada pemberi kerja, serta temuan lainnya karyawan tersebut cenderung puas, dan tidak menunjukkan keinginan untuk pergi dari organisasi, serta bersedia melakukan upaya ekstra di tempat kerjanya.

Dengan adanya penjelasan mengenai *perceived organizational support* fenomena yang terjadi pada PT Algas Mitra Sejati terkait *perceived organizational support* terangkum dalam tabel pra survey di bawah.

Table 2 Hasil Pra Survei *Perceived Organizational Support*

No	Pertanyaan	Jawaban		
		Ada	Tidak Ada	Persentase
1.	Bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi?	60%	40%	100%
2.	Bagaimana persepsi karyawan mengenai kepedulian atasan dalam bekerja?	50%	50%	100%
3.	Bagaimana persepsi karyawan terhadap reward dan kondisi kerja yang diberikan organisasi?	40%	60%	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2 diperoleh hasil pra-survei pada pernyataan ada atau tidaknya persepsi karyawan mengenai reward dan kondisi kerja yang diberikan perusahaan memperoleh persentase dengan jawaban “tidak ada” paling besar dibandingkan dengan pernyataan lainnya dalam hal ini persepsi karyawan terhadap

dukungan organisasi masih dirasa kurang hal ini dikarenakan peluang untuk naik jabatan tidak selalu terbuka, di mana promosi untuk kenaikan jabatan dilakukan ketika terjadi kekosongan akibat karyawan keluar saja, yang menyebabkan pemahaman karyawan terhadap dukungan organisasi pada dimensi ini masih tergolong rendah. Selain itu dari segi kondisi kerja karyawan merasa terjadi *stressor* peran karena perusahaan belum dapat memberikan beban tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan karena memberikan persyaratan yang tidak mudah dicapai oleh karyawan pada tenggang waktu tertentu.

*Employee engagement* sebagai konsep keterkaitan secara psikologis, terikat, dan berkomitmen untuk merampungkan pekerjaannya. *Employee engagement* menjadi salah satu cara perusahaan meningkatkan kinerja, *employee engagement* penting karena dapat mendorong kinerja dan produktivitas. Menurut Dessler (2020, hlm.103) *employee engagement* penting karena dapat mendorong kinerja dan produktivitas. Karyawan yang *engaged* ditandai dengan memiliki keterlibatan yang tinggi dengan tugas mereka dan bekerja keras untuk mencapai tujuan dari pekerjaan mereka. Dilansir dari situs (Gallup, 2018), unit bisnis dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi berpeluang 83% berkinerja di atas rata-rata perusahaan lainnya. Sedangkan perusahaan yang *employee engagement* rendah memiliki peluang 17% berkinerja tinggi. Penelitian yang dilakukan Gallup selama 50 tahun kebelakang mengenai *employee engagement*, menyimpulkan karyawan yang *engaged* menghasilkan *outcomes* bisnis yang baik diantara karyawan lainnya yang berada di berbagai industri, dan ukuran perusahaan di seluruh dunia. Berdasarkan hasil penelitian itu Gallup menyatakan hanya sebesar 15% karyawan di seluruh dunia yang “*engaged*”.

Karyawan ketika merasa *engaged*, mereka akan selalu melampaui di atas rata-rata, untuk itu karyawan yang *engaged* tergolong asset amat berharga bagi perusahaan dan juga mereka cenderung bertahan lebih lama di dalam organisasi. Untuk itu organisasi dapat memberikan perhatian ekstra pada kesejahteraan karyawan ini. Organisasi dapat dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung yang dapat membuat karyawan memiliki ketenangan pikiran ketika mengerjakan pekerjaan mereka. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif juga memegang peran penting seperti (pelatihan, kompensasi, dan

pengembangan karir). Untuk itu, organisasi perlu terus melakukan program sumber daya manusia yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk menjaga tingkat *engagement* mereka selalu pada level yang tinggi.

*Employee engagement* memegang peran penting bagi organisasi untuk mengejar tujuannya. Untuk mendorong adanya *employee engagement* ini organisasi perlu mencari tahu anteseden apa yang mempengaruhi adanya keterlibatan karyawan (Saragih & Prasetio, 2020). Berbagai faktor yang diyakini berpengaruh pada *employee engagement*, dituangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sabiu *et al* (2019), ia bersama lainnya menjelaskan peran dari adanya implementasi MSDM yang berhasil adalah yang mengakibatkan karyawan sadar akan kepuasan dalam bekerja yang melebihi tolak ukur.

Dengan adanya penjelasan mengenai *employee engagement* fenomena yang terjadi pada PT Algas Mitra Sejati terkait *employee engagement* terangkum dalam tabel pra survey di bawah.

Table 3 Hasil Pra Survey *Employee Engagement*

No	Pernyataan	Jawaban		
		Ya	Tidak	Persentase
1.	Saya merasa bersemangat dan tidak mudah menyerah ketika bekerja	60%	40%	100%
2.	Saya merasa bangga dan antusias dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini	40%	60%	100%
3.	Saya berkonsentrasi penuh saat melakukan pekerjaan	60%	40%	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil pra-survey terkait keterlibatan karyawan, pada pernyataan merasa bangga dan antusias dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini memperoleh jawaban “tidak” dengan persentase yang tinggi dibandingkan dengan pernyataan yang lain, menyebabkan mereka sering datang terlambat ke kantor karena mereka kurang merasa bersemangat dan antusias ketika mengerjakan pekerjaan mereka di kantor. Didukung oleh pernyataan HR Manager masih banyak karyawan yang belum menunjukkan sikap kepatuhan terhadap peraturan perusahaan. Pandemi covid-19 ini jam operasional kerja mulai pukul 09.30-16.30, karyawan masih ada

saja yang datang terlambat, meskipun perusahaan sudah mengingatkan bahwa setiap keterlambatan akan dipotong sebesar Rp. 20.000. Mereka tetap menghiraukan peraturan perusahaan dan berpikir bahwa potongan uang sebesar Rp. 20.000 tidak terlalu besar untuk mereka. Hal ini menjadi perhatian perusahaan karena, yang mana karyawan ketika merasa *engaged*, mereka akan merasa bersemangat ketika bangun pagi untuk berangkat ke tempat kerja dan merasa berenergi ketika melakukan pekerjaannya, hal ini belum sepenuhnya terjadi pada karyawan PT Algas Mitra Sejati.

*Job satisfaction* merupakan perasaan positif hasil penilaian individu dalam organisasi memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai mereka terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2017, hlm. 59) *job satisfaction* menggambarkan bagaimana suatu penilaian baik berkaitan pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian tersendiri. Sedangkan menurut Sinambela (2016, hlm.303) kepuasan kerja menggambarkan pandangan seseorang atas pekerjaannya yang dihasilkan atas upayanya sendiri dan dibantu faktor-faktor yang berasal dari luar individu, berdasarkan kondisi kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Pekerja yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik umumnya memiliki catatan kehadiran prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pekerja yang tidak memiliki kepuasan kerja (Suardi, 2019)

Dengan adanya penjelasan mengenai *job satisfaction* fenomena yang terjadi pada PT Algas Mitra Sejati terkait *job satisfaction* terangkum dalam tabel pra survey di bawah.

Table 4 Hasil Pra Survey *Job Satisfaction*

No	Pernyataan	Puas	Tidak Puas	Persentase
1.	Saya merasa senang diberikan pekerjaan baru menantang	40%	60%	100%
2.	Saya merasa puas gaji dan tunjangan yang diterima sudah sesuai dengan kemampuan saya	60%	40%	100%
3.	Saya merasa puas dengan sistem promosi yang diberikan	50%	50%	100%

4.	Saya merasa atasan selalu memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian pekerjaan	40%	60%	100%
5.	Saya merasa rekan kerja selalu support dalam pekerjaan	60%	40%	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan pada karyawan PT Algas Mitra Sejati mengenai kepuasan kerja pada pernyataan perasaan senang dengan pemberian pekerjaan baru menantang, dan perasaan puas dengan bantuan dan dukungan atasan di mana memperoleh persentase jawaban “tidak puas” tertinggi dibandingkan pernyataan lainnya, hal ini menandakan belum adanya kepuasan yang dirasakan karyawan pada aspek tersebut dikarenakan perusahaan belum memberikan mereka kesempatan melakukan pekerjaan baru dan selain itu atasan mereka masih merasa atasan kurang memberikan bantuan dan dukungan kepada mereka.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Miao (2011) membuktikan, mengenai Pengaruh persepsi dukungan organisasi atas *perceived organizational support*, dan hasilnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Studi lain yang dilaksanakan oleh Kristiani *et al* (2019) mengungkapkan adanya pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Namun terdapat *research gap* mengenai studi yang dilakukan oleh Wijaya & Yuniawan (2017), hasil studi yang dilakukannya mengungkapkan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan *perceived organizational support* pada *organizational citizenship behavior*, yang memiliki makna bahwa semakin baik persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi tidak berhubungan dengan peningkatan perilaku kewargaan organisasi karyawan.

Beberapa penelitian mengenai keterlibatan karyawan pada *organizational citizenship behavior* studi yang dilaksanakan Han *et al* (2019) mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Studi lain yang dilaksanakan oleh Ariani

(2014) menunjukkan kaitan positif dan signifikan keterikatan karyawan pada *organizational citizenship behavior*.

Namun ditemukan *research gap* dalam penelitian yang dilakukan Saradha, (2011) hasil penelitiannya pada karyawan di industri IT India menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki signifikansi rendah terhadap perilaku kewargaan organisasi, hal ini karena ketika karyawan sukarela membantu rekan kerjanya dan membantu terkait fungsional organisasi belum tentu mengindikasikan karyawan tersebut *engaged*.

Beberapa penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap OCB, dibuktikan dalam studi yang dilaksanakan oleh Perwirasari (2019) mengungkapkan adanya pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Namun terdapat *research gap* dalam studi yang dilaksanakan Darto *et al* (2015) menampilkan hasil penelitian mengenai *job satisfaction* tidak adanya signifikansi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan regional *National Institute of Public Relations Administration*.

Berdasarkan uraian fenomena di atas berkaitan dengan latar belakang masalah maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT ALGAS MITRA SEJATI**”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka untuk perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan PT Algas Mitra Sejati?
2. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan PT Algas Mitra Sejati?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan PT Algas Mitra Sejati?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada karyawan PT Algas Mitra Sejati?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dinyatakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Algas Mitra Sejati
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Algas Mitra Sejati
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT Algas Mitra Sejati
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* secara bersama – sama terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada karyawan PT Algas Mitra Sejati

### **I.4 Manfaat Hasil Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya sumber ilmu pengetahuan terutama dibidang sumber daya manusia, serta memberikan wawasan dan sumber informasi serta dapat dijadikan sebagai bahan refrensi penulisan penelitian mahasiswa.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini bisa menjadi saran untuk bagian manajemen dapat menerapkan praktik manajemen sumber daya yang dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan pada PT Algas Mitra Sejati yang didasarkan oleh *perceived organizational support* , *employee engagement*, dan *job satisfaction*.