

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki era Revolusi Industri 4.0 sungguh sangat sarat dengan perubahan yang tidak terduga dan sangat cepat. Revolusi industri keempat ini ditandai dengan meningkatnya konektivitas, interaksi, batas antarmanusia, mesin dan sumber daya lainnya semakin konvergen melalui teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan teknologi yang begitu cepat sangat mempengaruhi pola kerja di semua lini bisnis bahkan kondisi pasar. Kondisi ini tentu saja berdampak terhadap cara kerja individu di semua bidang kerja, dimana setiap orang harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang begitu cepat khususnya menghadapi perubahan teknologi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat maka *Organizational Citizenship Behavior* atau disingkat OCB sangat berkaitan dan diperlukan untuk menunjang daya saing perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* atau disingkat OCB adalah perilaku peran ekstra di luar persyaratan pekerjaan formal, bisa dikatakan kontribusi individu yang melebihi peran atau tugas yang dipersyaratkan oleh perusahaan. Perilaku OCB biasanya tidak terdapat dalam *job description* karyawan namun sangat diharapkan karena sangat membantu terciptanya budaya organisasi yang efektif dan meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Organ (1997) menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB antara lain; budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati,

persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. *Organizational Citizenship Behavior* dianggap sebagai kontribusi yang bernilai tinggi pada keefektifan fungsi organisasi dalam lingkungan operasi organisasi yang dinamis dan kompetitif (Tziner dan Sharoni, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang melebihi peran yang telah ditentukan dan ditunjukkan pada organisasi sebagai satu unit, satu tim, dan satu individu, untuk mempromosikan tujuan organisasional (Somech dan Drach – Zahavy, 2000).

Dalam penelitian Abda Syarif, (2015) menyebutkan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Dalam penelitian Lee, et al (2011) dalam Chien Mu Yeh (2019), OCB adalah sikap dan perilaku positif. Warga organisasi yang baik cenderung membantu orang lain anggota dan organisasi itu sendiri. Mereka secara sukarela memberikan upaya ekstra terhadap organisasi mereka, seperti menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan, membantu rekan kerja, bekerja berhari-hari dan membuat saran untuk perbaikan (Stamper and Van Dyne 2003; Testa 2009; Yen and Niehoff 2004; Yoon and Suh 2003) dalam Chien Mu Yeh (2019). Perilaku OCB juga bisa digambarkan dengan bagaimana seorang karyawan menerima dan mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi

atau perusahaan dan tidak melanggarnya. Greenberg dan Baron (2008: 231, 433) mendefinisikan OCB sebagai tindakan sukarela yang melampaui persyaratan kerja formal. Sebuah bentuk perilaku informal dimana seseorang melampaui harapan-harapan secara formal dalam berkontribusi kesejahteraan organisasi dan orang-orang didalamnya. Robbins dan Judge (2008:40) menggambarkan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Dari beberapa teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki perilaku OCB adalah karyawan yang taat kepada peraturan perusahaan, memberikan waktu dan kerja yang melebihi standard terhadap organisasi sehingga tentunya akan memberikan dampak positif dan menularkan perilaku tersebut ke karyawan lain, bisa dibayangkan jika dalam satu organisasi semua karyawan memiliki perilaku OCB, tentu organisasi tersebut akan berjalan secara efektif.

Schaufeli et al (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Robinson et al (2004) mengemukakan bahwa *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Menurut Wirawan (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional

& servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Dalam penelitian Lis Uswatun Maratul Fadilah (2014), ditemukan ada hubungan positif antara keterlibatan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja diterapkan maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan semakin rendah keterlibatan kerja maka semakin rendah pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sementara dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Meydy et al. (2018) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Keterlibatan karyawan dapat menyebabkan perilaku kewargaan organisasional karena berfokus pada keterlibatan dan komitmen karyawan yang tentunya berada di luar parameter yang diberikan dari organisasi manapun (Ahmeed et al, 2012). Dari teori dan penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi yang memiliki keterikatan karyawan atau *employee engagement* yang baik maka karyawannya akan memiliki semangat, dedikasi, sikap positif terhadap organisasi sehingga akan menghasilkan karyawan yang dengan sukarela melakukan pekerjaan lebih.

Literatur menunjukkan bahwa iklim organisasi sangat penting dalam meningkatkan organisasi komitmen dan peningkatan kinerja (Patterson, Warr dan West, 2004; Fu & Deshpande, 2012). Penelitian telah menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat bertindak sebagai faktor yang memengaruhi perilaku anggota organisasi (O + z et al., 2010; Hamze Alipour, 2011). Iklim organisasi adalah seperangkat kriteria terukur di lingkungan kerja itu dipahami secara langsung atau

tidak langsung oleh mereka yang bertindak dalam lingkungan dan berdampak pada motivasi dan perilaku mereka. Jadi, dengan menyelidiki organisasi iklim, menentukan jenisnya, dan berusaha memperbaikinya, variabel organisasi lainnya juga bisa ditingkatkan. Perilaku kewarganegaraan organisasi, yang merupakan opsional perilaku, dapat dipengaruhi lebih kuat oleh berbagai kepribadian dan sikap faktor (Podsakoff et al., 2000). Alhasil, dengan mempertimbangkan dampak organisasi iklim pada perilaku karyawan organisasi, manajer, dan khususnya manajer organisasi kecil, harus selalu mengejar identifikasi, perubahan, dan peningkatan iklim organisasi. Ini akan berdampak pada perilaku pribadi karyawan dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi untuk diri mereka sendiri dan yang lain (Shahin dan Beheshtin, 2010).

Di penelitian lain disebutkan bahwa iklim organisasi telah dilaporkan berdampak pada OCB (Cilla, 2011; Shin, 2012). Secara khusus, iklim yang ditandai dengan kerja sama kelompok tinggi terkait dengan tingkat OCB yang lebih tinggi dan mengurangi pergantian karyawan. Cohen, Ben-Tura, & Vashdi (2012) meneliti efek moderat kekompakan kelompok pada hubungan antara peran dan perilaku peran ekstra. Hasil penelitian menunjukkan keterpaduan kelompok adalah moderator penting dalam prediksi dari OCB.

Dari beberapa teori dan penelitian yang sudah dilakukan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam terciptanya perilaku anggota organisasi. Perubahan iklim organisasi juga secara langsung merubah perilaku anggotanya. Menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi para pegawai untuk meningkatkan prestasi dalam

rangka pencapaian tujuan perusahaan bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda. Pegawai cenderung mengikuti arah tuntutan yang digariskan, maka bagaimana mereka bergerak terutama sekali dipengaruhi iklim organisasi yang ditegakkan oleh para manajer suatu organisasi (Kossen: 1986).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Deddy Sobarna Sutaji (2013) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Iklim organisasi yang baik pada hakekatnya akan memunculkan suasana yang menyenangkan dan menantang sehingga akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi tentu akan mengarah ke kinerja dan prestasi yang tinggi pula.

Menurut Ryan (2017), definisi universal untuk keterlibatan karyawan tidak dapat dipastikan karena konsepnya berbatasan sekitar tiga komponen utama, yaitu kognitif, emosional dan perilaku. Kompleksitas ini memiliki definisi universal untuk keterlibatan karyawan juga digemakan oleh Ruck, Welch dan Menara (2017), yang menyimpulkan itu karena keterlibatan karyawan bergantung pada kognitif, emosional dan komponen perilaku, definisi universal ini tidak bisa disodorkan. DeVaroa, Nan Maxwell dan Morita (2017) melakukan penelitian yang berfokus pada kepercayaan karyawan, keterlibatan karyawan dan motivasi pegawai. Studi tersebut menemukan bahwa karyawan yang dipisahkan dan didemotivasi tidak memiliki kepercayaan pada manajemen mereka dan siap untuk mengundurkan diri jika mereka mendapat kesempatan. Investigasi tentang hubungan antara keterlibatan karyawan, motivasi karyawan dan absensi karyawan

dilakukan di Allied Bank of Pakistan oleh Khan dan Iqbal (2013). Penelitian menyimpulkan bahwa motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan berhubungan positif satu sama lain. Kinerja organisasi biasanya turun ketika karyawan tidak puas di tempat kerja, karena ketidakpuasan tersebut mengarah pada keterlibatan yang rendah dan motivasi yang rendah (Mafini & Dlodlo, 2014). Sebuah studi yang dilakukan oleh Vilnai-Yavetz dan Levina (2018) menyimpulkan bahwa karyawan yang terlibat atau engage dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka ketika mereka mendapat dukungan dari organisasi. Penelitian itu juga mencatat motivasi karyawan berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan terlepas dari pendekatan manajemen. Menurut Mafini dan Dlodlo (2014), bukti empiris tentang bagaimana motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh pendekatan manajemen yang ketat kurang di sebagian besar negara berkembang. Kurangnya seperti itu bukti empiris di negara-negara dunia ketiga juga termotivasi penelitian ini untuk menutup celah ini. Literatur ini telah menunjukkan hal itu dapat diharapkan bahwa motivasi karyawan berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. Dari pemaparan diatas jelas bahwa keterlibatan karyawan atau *employee engagement* dan iklim organisasi seperti berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

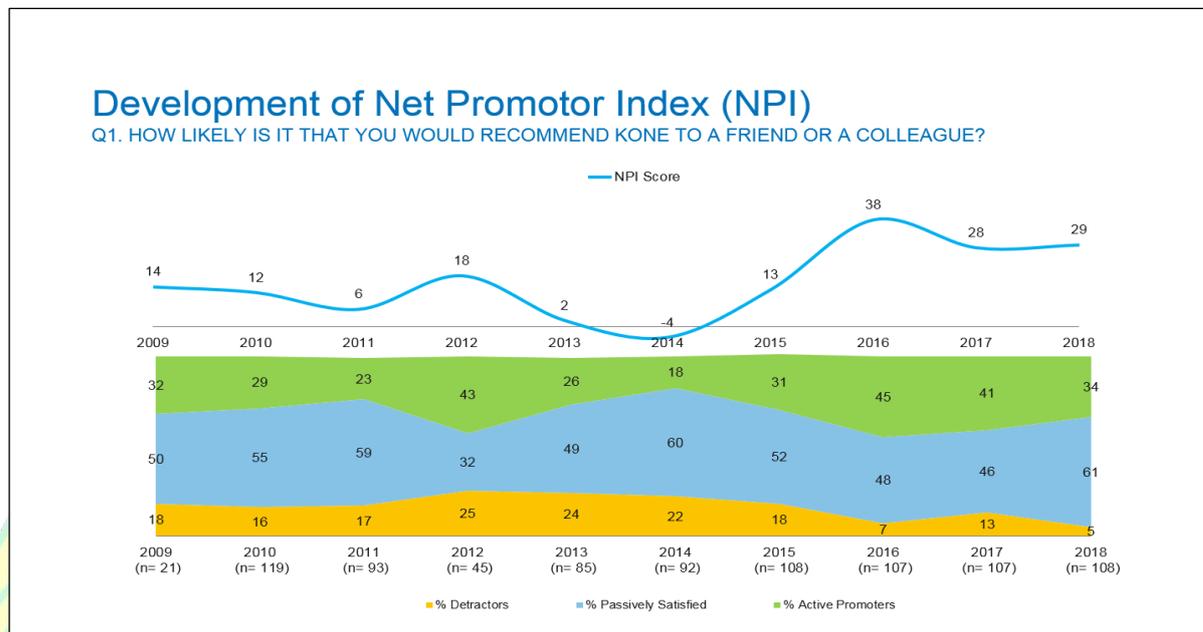
George dan Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah (dalam Sutanto dan Wijanto, 2013). Nanawi (2003) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong

atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan. Motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan perilaku pekerja. Menurut George dan Jones (2005) ada tiga indikator dalam motivasi kerja (dalam Sutanto dan Tania, 2013), yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih orang tersebut saat bekerja, tingkat usaha mengacu pada seberapa keras usaha seseorang dalam bekerja, sedangkan tingkat kegigihan lebih kepada mental seseorang dalam menghadapi masalah. McClelland (dalam Robbins dan Judge, 2007) mengatakan bahwa ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Dalam penelitian yang dilakukan Antonio dan Sutanto (2014), didapatkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto dan Hening Widi Oetomo (2011) dalam menunjukkan bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap OCB dengan subjek penelitian 270 pegawai negeri sipil di Magetan. Berusaha untuk berperilaku dengan baik menunjukkan bahwa adanya motivasi dari dalam diri sendiri untuk berusaha memperbaiki diri. Karyawan memiliki sifat positif terhadap perusahaan akan makin termotivasi untuk menampilkan perilaku OCB. Sesuai pernyataan yang dikemukakan oleh George dan Jones (2005) bahwa karyawan yang memiliki perilaku yang baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku OCB sehingga motivasi kerja yang tinggi sangat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB di perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang *pengaruh iklim organisasi, keterikatan karyawan (employee engagement), terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi berdasarkan permasalahan praktis yang terjadi di PT. KONE Indo Elevator.*

PT. Kone Indo Elevator adalah perusahaan multinational yang bergerak dibidang escalator dan elevator. Lebih dari jutaan orang menggunakan lift, eskalator dan *autowalk* KONE setiap harinya. Permasalahan yang dihadapi oleh PT KONE Indo Elevator akhir-akhir ini adalah mengenai perilaku OCB dari pekerja instalasi yang masih rendah yang berdampak terhadap timbulnya masalah pada kualitas instalasi. Akibat dari perilaku ini masih timbul biaya-biaya perbaikan yang tidak seharusnya muncul setelah serah terima unit kepada pelanggan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap angka Net Promotor Index (NPI) berdasarkan hasil survey kepuasan pelanggan terhadap KONE.

Gambar 1.1



Customer Loyalty Survey dengan Nilai Net Promotor Index (NPI)  
PT. KONE Indo Elevator 2009 - 2018  
Sumber : HRD PT. KONE Indo Elevator (2018)

Gambar 1.1 diatas, menunjukkan bahwa hasil survey kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dengan nilai NPI PT KONE Indo Elevator dalam 3 tahun terakhir. NPI atau 'Net Promoter Index' diperoleh dengan mengajukan satu pertanyaan kepada pelanggan KONE : Seberapa besar kemungkinan Anda akan merekomendasikan KONE kepada teman atau kolega? Dengan meminta pelanggan memberi jawaban dari skala 0 - 10, di mana 0 berarti "Tidak mungkin sama sekali" dan 10 berarti "Sangat mungkin".

Berdasarkan tanggapan mereka, pelanggan dikategorikan ke dalam satu dari tiga kelompok :

- Promotor Aktif (Angka 9-10)
- Cukup Puas (Angka 7-8)

- Pencela/tidak suka sama sekali (Peringkat 0–6)

Angka NPI 3 tahun terakhir menunjukkan adanya kecenderungan menurun dari angka 38 di tahun 2016 menurun ke 28 di tahun 2017 dan di tahun 2018 hanya naik 1 poin ke angka 29. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pelanggan yang tidak puas terhadap kinerja KONE dan tidak merekomendasikan KONE ke kolega atau rekan mereka. Hal ini tentu tidak terlepas dari motivasi pekerja yang belum optimal yang berpengaruh terhadap perilaku OCB dari pekerja itu sendiri sehingga berampak terhadap hasil kerja yang dirasakan langsung oleh pelanggan baik selama proses instalasi di proyek maupun pada masa service dimana pelanggan telah menggunakan unit elevator atau escalator.

Gambar 1.2



Hasil Survey Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Index  
 Sumber : HRD PT. KONE Indo Elevator (2018)

Gambar 1.2 diatas adalah hasil survey terhadap keterikatan karyawan PT. KONE Indo Elevator yang dilakukan tahun 2018, dimana *angka engagement indeks* menunjukkan angka 89, sangat bagus bahkan melebihi angka KONE

Corporation dan industry sejenis pada umumnya. *Enggagment* atau keterlibatan karyawan adalah mewakili karyawan yang berkomitmen pada organisasi dan bersedia menerapkan upaya diskresioner (secara sukarela) dalam pekerjaan mereka. Salah satu kekuatan (*strength*) dari hasil survey tersebut menunjukkan bahwa Hasil survey terhadap keterlibatan karyawan (*enggagment*) menunjukkan bahwa 94 % karyawan mengatakan bahwa KONE memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan melebihi dari yang dipersyaratkan perusahaan. Hal ini tentu saja sangat baik bagi perkembangan perusahaan kedepan dalam menghadapi persaingan yang semakin sengit. Namun hasil dari survey *Net Promotor Index* (kepuasan pelanggan) dan *Employee Enggagment Index* (Keterikatan karyawan) seperti tidak sejalan, karena angka EEI yang bagus harusnya mendorong motivasi karyawan menjadi lebih baik dan berdampak positif terhadap perilaku OCB karyawan yang akan berdampak positif juga terhadap kinerja perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dengan kondisi diatas maka jelas sekali bahwa perilaku OCB karyawan sangat penting untuk diperhatikan. Dukungan organisasi dalam menyediakan iklim kerja yang baik dan dengan timbulnya keterikatan karyawan tentu akan memberikan motivasi kerja yang positif kepada karyawan yang akan berdampak positif terhadap timbulnya perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elevator.

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun di atas maka dapat ditarik beberapa permasalahan terkait perilaku OCB pada karyawan di PT Kone Indo Elevator, diantaranya :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan PT. KONE Indo Elevator?
2. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan PT. KONE Indo Elevator?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elavator?
4. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elavator?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elavator?
6. Apakah variable motivasi memediasi hubungan keterikatan karyawan dengan perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elevator?
7. Apakah variable motivasi memediasi hubungan iklim organisasi dengan perilaku OCB karyawan PT. KONE Indo Elevator?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan diatas, maka tujuan yang ingin didapat dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. KONE Indo Elevator
2. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. KONE Indo Elavator

3. Untuk menganalisis apakah keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT. KONE Indo Elevator
4. Untuk menganalisis apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT. KONE Indo Elevator
5. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.
6. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. KONE Indo Elevator
7. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja memediasi pengaruh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. KONE Indo Elevator

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari tujuan diatas maka hasil penelitian ini akan memberikan beberapa manfaat diantaranya :

##### **1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran tentang pengembangan manajemen ilmu sumber daya manusia.

##### **2. Manfaat bagi Unit Kerja**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan referensi bagi internal manajemen PT. KONE Indo Elevator dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan sehingga perusahaan memiliki daya saing yang baik di tengah persaingan usaha yang semakin ketat.

### 3. **Manfaat bagi penulis**

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan penulis sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

