

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) ialah departemen strategis dengan mengelola sebagian *stakeholder* pokok dari sebuah perusahaan. Departemen Sumber Daya Manusia bukan sekedar divisi yang mengurus hal-hal administrasi yang berhubungan dengan kompensasi dan benefit karyawan, tetapi juga merancang, mengeksekusi dan mengevaluasi program-program yang diperlukan guna mendapatkan kinerja karyawan yang optimal. Proses mendapatkan SDM utama untuk melaksanakan kegiatan operasi organisasi perusahaan wajib melakukannya dengan profesional dan jelas dimulai sejak memilah calon karyawan yang akan dipanggil dalam wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan, pemberian retribusi kepada pemeliharaan karyawan. Menurut Dessler (2016, 34) Manajemen SDM ialah suatu proses mendapatkan, menilai, melatih, memberi imbalan untuk karyawan, kesehatan dan keselamatan karyawan, hubungan kerja dengan karyawan serta perihal keadilan untuk karyawan. Sedangkan Noe *et al.*, (2014,3) menyebutkan bahwa SDM ialah suatu praktik, kebijakan serta sistem di dalam perusahaan yang mampu memberikan pengaruh pada sikap, perilaku dan performa dari seluruh karyawan.

“*Organizational citizenship behavior (OCB)*” ialah sikap seseorang saat mencerminkan kedudukan pada organisasi yang bukan merupakan peran utamanya,

peran ini diambil tanpa adanya harapan apapun yang kemudian dapat membawa organisasi ke arah efisiensi dalam bidang operasional dan organisasional. OCB pada perusahaan mampu memberikan bantuan dalam peningkatan kinerja tugas atau kinerja organisasional. *Organizational citizenship behavior* ialah kegiatan tulus dari seorang pekerja guna mengerjakan perintah maupun pekerjaan di luar tanggung jawab maupun kewajibannya (*extra mile*) (Putra & Sriathi, 2017, dalam Dwika & Andyani, 2020). Menurut Heiman et al, 2020, OCB adalah karakter individu yang bersedia dan mempunyai inisiatif bekerja *extra mile*. Menurut Zhang, 2011, OCB ialah sebutan yang meliputi suatu hal yang dilakukan karyawan secara konstruktif dan positif, dari kemauan karyawan itu sendiri untuk saling memberikan dukungan kepada rekan kerjanya serta memberikan keuntungan untuk perusahaan. Umumnya karyawan yang kerap bersangkutan dengan OCB mempunyai kemungkinan untuk tidak terus sebagai penampil teratas (meskipun karyawan tersebut bisa, karena kinerja tugas terkait dengan OCB), akan tetapi karyawan tersebut adalah orang-orang yang diketahui sebagai *extra mile* maupun *go above and beyond*, usaha kecil yang dibutuhkan guna mengerjakan pekerjaan yang menuntungkan.

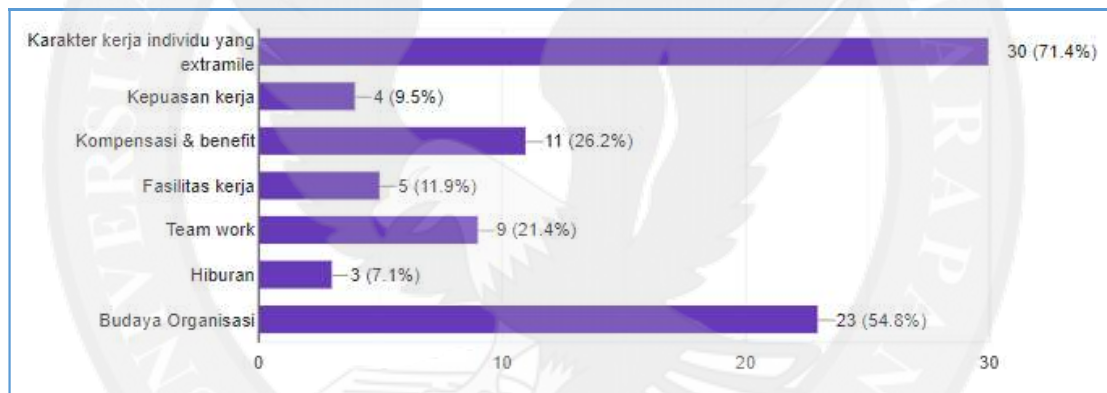
Teori yang menaungi korelasi antar keadilan organisasional, *trust* serta kewajiban organisasional dengan *Organizational citizenship behavior* yaitu teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) (Candika & Chairael, 2018, dalam Dwika & Andyani, 2020). Dalam teori pertukaran sosial dikatakan yaitu perlakuan adil oleh organisasi yang dirasakan karyawan memiliki kepercayaan (*trust*) terhadap

organisasinya dan juga memiliki komitmen yang tinggi, maka akan memunculkan tindakan *extra mile* yang diketahui sebagai *Organizational citizenship behavior* terhadap suatu organisasi dalam perusahaan (Lakshmi & Simarmata, 2015, dalam Dwika & Andyani, 2020). Komitmen yang terdapat pada seorang karyawan sangat berpengaruh pada pentingnya OCB pada lingkungan kerja untuk dibangun. Pendukung terbentuknya OCB pada 3 organisasi ialah komitmen karyawan. (Gautam et al., 2004) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu faktor utama yang memiliki pengaruh terbentuknya OCB pada organisasi. Sena (2011) mengatakan bahwa unsur-unsur yang mendukung terjadinya *Organizational citizenship behavior pada* karyawan disebabkan oleh sebagian motivasi, yakni perjanjian atas lembaga di mana adanya keinginan untuk memberikan partisipasi secara baik di organisasi serta bangga menjadi anggota pada organisasi tersebut. Menurut (Robbins dan Judge, 2008) bahwa *Organizational citizenship behavior* bisa muncul sebab beraneka unsur di lembaga, salah satunya sebab terdapat perasaan puas yang dirasakan karyawan dalam bekerja serta tingginya kepercayaan atas organisasi. (Adekola, 2012) mengatakan yakni kepercayaan organisasional ialah perilaku pekerja maupun power organisasi ketika merangkul pekerja supaya terus ada pada organisasi. Adiapsari (2012) mengatakan bahwa komitmen yang dimiliki oleh karyawan dapat memperlihatkan keinginan bekerja keras guna memperoleh tujuan organisasi serta mempunyai ambisi yang kokoh saat bekerja serta terus menetap pada satuan tempat ia bekerja. Menurut (Wibowo, 2012:300) mengatakan bahwa pembentukan kepercayaan

tidak bisa dilakukan dengan kilat melainkan harus dibentuk dengan sedikit demi sedikit, kepercayaan dimulai dari membentuk korelasi diantara orang, hingga memunculkan rasa peduli. Usaha yang mampu dikerjakan satuan guna membangun serta memberikan peningkatan komitmen terhadap karyawan ialah melalui pemberian perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan. (Greenberg, dalam Najafi et.al, 2011) mengatakan bahwa keadilan organisasional ialah suatu konsep tentang pandangan karyawan mengenai bagaimana mereka diperlakukan secara adil pada organisasi serta bagaimana pandangan itu memberikan pengaruh pada hasil organisasi seperti komitmen dan 4 kepuasan. (Mohamed, 2014) mengatakan yaitu perlakuan tidak adil yang didapatkan oleh karyawan di lingkungan kerjanya akan memperlihatkan perilaku yang negatif. Hal demikian akan memberikan pengaruh pada kualitas kinerja dan komitmen para karyawan. Persoalan yang sama dikatakan oleh (Sutrisna, Rahyuda, 2014) yakni rasa adil yang ada pada satuan ialah satu konsep seimbang yang dapat digunakan bagi satuan untuk meperlakukan pekerja lewat motivasi menimbulkan adanya perasaan untuk berkomitmen pada diri karyawan.

Objek riset ini diadakan pada PT. Boga Inti yang merupakan kantor pusat dari Boga Group Indonesia. PT. Boga Inti menjadi *supporting company* untuk perusahaan-perusahaan lain di Boga Group. Didirikan tahun 2002, Boga Group Indonesia bergerak di industri restoran dan café, terdiri dari 8 *brand* yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Dalam masa pandemi Covid-19, pendapatan perusahaan sangat terdampak dan fundamental keuangan perusahaan sangat terganggu. Manajemen

sumber daya manusia dituntut untuk melihat issue yang penting untuk dikelola menunjang *sustainability* perusahaan. Berdasarkan pengumpulan data secara eksploratif kepada empat puluh dua orang di level supervisor sampai ke top management, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* menjadi hal yang penting untuk dikelola dengan seksama. OCB yang dimengerti dalam konteksnya bekerja melebihi apa yang diminta oleh perusahaan. Banyak responden yang menyampaikan lebih dari satu issue yang harus dikelola, dan ditemukan karakter kerja *extra mile* menjadi fenomena sekitar 71.4%.



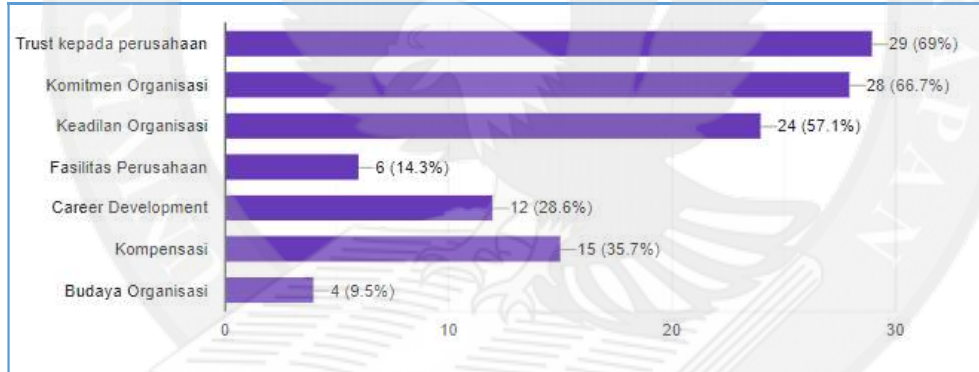
Gambar 1.1 Fenomena yang harus dikelola oleh MSDM

Sumber : Hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan wawancara dengan *Operatonal Director, Human Capital and Legal Director dan Finance and Accounting Director*, didapatkan konfirmasi beberapa issue yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* ini. Dalam kondisi *manpower planning* yang terbatas, setiap orang diperlukan untuk bekerja lebih dari biasanya, apakah itu di dalam cakupan pekerjaan dia sendiri, atau juga

pekerjaan di unit lain. Keterlibatan dan partisipasi seluruh karyawan yang tidak sepenuhnya, terutama untuk program yang dilakukan oleh departemen berbeda. Hal ini menyebabkan program atau kebijakan yang dilakukan tidak maksimal.

Melalui pertanyaan eksploratif juga ditanyakan faktor apa saja yang menjadi penunjang tumbuhnya sikap kerja *extra mile* tersebut. Kepercayaan karyawan kepada perusahaan salah satu variabel yang paling banyak untuk diperhatikan, sekitar 69%. Kepercayaan karyawan untuk bersama-sama bisa berjuang melalui masa sulit pandemi Covid-19. Komitmen perusahaan (66%) dan keadilan organisasi (57%) menjadi topik berikutnya yang harus dikelola dengan baik, untuk menumbuhkan dan menjaga motivasi kerja yang *extra mile* bagi perusahaan dalam masa ini.



Gambar 1.2 Faktor pendukung OCB

Sumber : Hasil pengolahan data (2021)

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu

Judul	Penulis	Variabel	Hasil
<i>The role of organizational citizenship behavior as mediation variables between organizational commitments and employee performance: evidence from the hospitality industry in Surabaya</i>	Wijaya, Oscarius Yudhi Ari. 2020	Dependen : <i>Employee performance</i> Independen : <i>Organizational Commitment</i> Mediasi : <i>Organizational citizenship behavior</i>	<i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif langsung terhadap <i>employee performance</i> atau melalui mediasi OCB. <i>Organizational citizenship behavior</i> juga pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
Pengaruh praktek sumber daya	Hernita Sahban, 2019	Dependen : Kinerja	Keadilan organisasi adalah faktor yang

<p>manusia, <i>organizational citizenship behavior</i>, dan keadilan organisasi terhadap kinerja organisasi bisnis restoran di Indonesia</p>		<p>organisasi</p> <p>Independen : Praktek sumber daya manusia, <i>organizational citizenship behavior dan keadilan organisasi</i></p>	<p>paling penting untuk dikembangkan dalam mendorong kinerja organisasi. Upaya pembinaan keadilan organisasi akan berdampak pada perilaku kewargaan pula.</p>
<p>Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p>Yemima Vania Susanto, 2015</p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>Independen : Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terjadinya <i>organizational citizenship behavior</i></p>

<p><i>di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya</i></p>			
<p><i>Organizational citizenship behavior yang berpengaruh pada kinerja karyawan konsumen di hotel Sheraton Surabaya</i></p>	<p>Johana Susanti Gunawan, Pinkan Datun Solang, 2013</p>	<p>Dependen : Kepuasan karyawan</p> <p>Independen : <i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>Mediasi : Kinerja karyawan</p>	<p>OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen</p>
<p>Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship</p>	<p>Ni Luh Ketut Sri Sulistyawati, 2018</p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>Independen : Kepuasan kerja, komitmen organisasi</p>	<p><i>Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational</i></p>

<p>behavior pada karyawan hotel berbintang di Bali</p>			<p><i>citizenship behavior</i> karyawan</p>
<p>The Mediation effect of Psychological Contract Fulfillment on Discretionary Human Resource Practices and Organizational citizenship behaviors of Hotel Employees</p>	<p>Hemdi, Hanafiah, Tamalee, 2013</p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behavior</i></p> <p>Independen : <i>Discretionary Human Resource Practices</i></p> <p>Mediasi : <i>Effect of Psychological Contract Fulfillment</i></p>	<p>Praktek sumber daya manusia mempengaruhi secara positif efek psikologi pemenuhan kontrak dan juga mempengaruhi secara positif OCB.</p>

<p>Pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> pada karyawan Kentucky Fried Chicken cabang Achmad Yani Kendari.</p>	<p><i>Dhani Saputra Amir, 2019</i></p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Independen : Komitmen organisasional, kepuasan kerja dan budaya organisasi</p>	<p>Variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variable <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) sementara itu komitmen organisasional pengaruhnya tidak signifikan.</p>
<p><i>The Role of Work-Life Balance, Organizational</i></p>	<p>Fiernaningsih et al, 2019</p>	<p>Dependen : <i>Organizational Citizenship Behaviour</i></p>	<p><i>Organisational pride</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organisational</i></p>

<p><i>Pride, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour: Case Study on Hospitality Employees in Indonesia</i></p>		<p>Independen : <i>Work-Life Balance, Organizational Pride, dan Job Satisfaction</i></p>	<p><i>citizenship behavior, job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organisational citizenship behavior</i></p>
<p><i>The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior in the retail industry in Indonesia.</i></p>	<p>Sukirno, Saepung, Siengthai, 2011</p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> Independen : <i>Job Satisfaction</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i> memberikan pengaruh positif kepada <i>Organizational citizenship behavior</i></p>
<p><i>The Effects of Job Satisfaction,</i></p>	<p>Orhan Uludağ, Sonia Khan,</p>	<p>Dependen : <i>Turnover</i></p>	<p>OCB tidak mempengaruhi</p>

<p><i>Organizational Commitment, Organizational citizenship behavior on Turnover Intentions</i></p>	<p>Nafiya Güden, 2011</p>	<p><i>Intention</i> Independen : <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship</i></p>	<p><i>turnover intention</i></p>
<p><i>Service Employees' Organizational citizenship behaviors and Customer-Oriented Behaviors : An Accountability Theory Perpective</i></p>	<p>Myong Jae Lee, Seong Seop Kim, Wansoo Kim, 2012</p>	<p>Dependen : <i>Organizational citizenship behaviors</i> Independen : <i>Leader-member exchange</i></p>	<p><i>Leader-member exchange berpengaruh positif terhadap Organizational citizenship behaviors</i></p>

Berdasarkan banyak literatur penelitian yang dilakukan sebelumnya, ditemukan banyak penelitian mengenai *organizational citizenship behavior*, namun sangat sedikit penelitian yang mengkaitkan hubungan keadilan organisasional, komitmen organisasional dan *trust* dalam pengaruhnya kepada *organizational citizenship behavior*, terutama dalam industri usaha makanan (restoran) di Indonesia. Hal ini menjadi *research gap* yang mendasari penelitian ini dilakukan di PT. Boga Inti.

1.2 Rumusan Masalah

Atas dasar alasan yang sudah dijelaskan tersebut dapat diperoleh rumusan masalah berikut:

1. Apakah keadilan organisasional memberikan pengaruh positif kepada *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah kepercayaan organisasional memberikan pengaruh positif kepada *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *trust* memberikan pengaruh positif kepada *organizational citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang dirumuskan tersebut menghasilkan tujuan penelitian, yaitu:

1. Mengetahui pengaruh positif keadilan organisasional atas *organizational citizenship behavior*.
2. Mengetahui pengaruh positif komitmen organisasional atas *organizational citizenship behavior*.
3. Mengetahui pengaruh positif *trust* atas *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Riset ini dilaksanakan agar dapat memberikan kegunaan secara teoritis ataupun kegunaan secara praktis untuk pembaca.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dengan manfaat teoritis riset ini diharapkan supaya mampu memberi informasi terkini yang belum diperoleh dari riset sebelumnya, terutama di industri restoran. Riset ini dilaksanakan agar memberi definisi korelasi antar komitmen organisasional atas *organizational citizenship behavior*, memberikan pengertian hubungan antar keadilan organisasional atas *organizational citizenship behavior*, memberikan pengertian hubungan antar *trust* atas *organizational citizenship behavior*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Riset ini dimohon mampu bermanfaat untuk semua orang yang bersangkutan atau bermanfaat untuk seluruh pihak. Beberapa manfaat dari riset ini yaitu:

- a. Kepada perusahaan, diharapkan melalui riset ini PT. Boga Inti mendapatkan pengetahuan atau konfirmasi antara hubungan keadilan organisasional,

komitmen organisasional dan *trust* dalam mewujudkan sikap *organizational citizenship behavior* yang saat ini sangat dibutuhkan dalam kondisi perusahaan di tengah dampak pandemi Covid-19. Perusahaan dapat melakukan evaluasi dan mempersiapkan perencanaan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan pada manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang handal.

- b. Kepada kalangan pendidikan, riset ini diharapkan bermanfaat agar memperkaya informasi serta dapat dijadikan referensi untuk membandingkan bagi riset sejenis pada penelitian manajemen.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam riset ini ialah variabel independen keadilan organisasional, komitmen organisasional serta *trust* dalam pengaruhnya atas variabel dependen *organizational citizenship behavior*. Jadi perolehan dari riset ini memiliki batasan, yakni hanya mereview ketiga variabel independen diatas. Variabel lainnya yang memiliki kemungkinan berpengaruh atas *organizational citizenship behavior* tidak diikutsertakan pada riset ini. Sehingga cakupan evaluasi dan tindakan yang dapat dilakukan juga terbatas kepada ketiga variabel independen tersebut.

1.6 Sistematika Penulisan

Riset ini dilaksanakan secara sistematis agar dapat memberikan kemudahan dan gambaran yang jelas dalam memahami penelitian riset ini, adapun pembagian sistematikanya yakni:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam Bab I dijelaskan mengenai sebab permasalahan, perumusan masalah, tujuan riset, manfaat riset, serta cara menuliskan riset.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam Bab II dijelaskan mengenai dasar kaidah yang dipakai pada riset, penjabaran tentang beberapa variabel yang dipakai, sehingga di peroleh satu landasan teori yang berhasil dipakai guna membantu dalam memecahkan masalah riset.

BAB III: METODE RISET

Bab III membahas mengenai metode riset yang dimulai pada waktu riset dilakukan, teknik dalam pengambilan sampel, teknik dalam mengumpulkan data, teknik dalam melakukan pengukuran data, serta teknik analisa data.

BAB IV: PEMBAHASAN

Bab IV membahas mengenai analisa data serta cara memecahkan persoalan dari data yang telah dapat dikumpulkan, perolehan dari pengolahan data dari

kuesioner, di mana cara mengolah dan menghitungnya dilakukan dengan memakai uji validitas serta reliabilitas.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V merupakan kesimpulan yang didasarkan pada perolehan hasil bahasan yang sudah dilaksanakan di bab-bab yang lalu. Kesimpulan yang dibuat dapat digunakan untuk mengkaji riset lanjutan pada kemudian hari akan tetapi memakai subjek, objek, dan metode riset yang berbeda. Tidak hanya itu, tetapi bab ini juga memberi saran dari peneliti untuk perusahaan atau objek penelitiannya yang mampu bermanfaat untuk perusahaan agar lebih maju.