

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi sering menghadapi masalah mengenai tenaga kerja yang disebabkan oleh tidak adanya atau kurangnya keterlibatan karyawan. Keterlibatan yang kurang ini membuat tenaga kerja tidak mau melakukan pekerjaan lebih demi kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu, peranan perilaku kewarganegaraan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) menjadi penting untuk dapat membuat tenaga kerja rela bekerja demi kemajuan bersama. Manfaat perilaku kewarganegaraan organisasional antara lain meningkatkan produktivitas karyawan dan manajer serta menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi secara keseluruhan. Perilaku kewarganegaraan organisasional ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna. Perilaku kewarganegaraan organisasional ini dapat muncul ketika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi karena apabila karyawan sudah memiliki keterlibatan yang tinggi di dalam sebuah organisasi, maka karyawan tersebut akan terlibat secara penuh di dalam pekerjaannya, karyawan akan sangat antusias terhadap pekerjaan (lebih produktif) dan tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah.

Rothbard (2001) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai keterikatan emosional karyawan, namun lebih lanjut Rothbard (2001) menjelaskan keterlibatan memiliki dua komponen yaitu perhatian (*attention*) dan penyerapan (*absorption*). Perhatian merupakan keinginan karyawan untuk mengalokasikan waktu dan kemampuan kognitif untuk melaksanakan perannya dalam pekerjaan, sedangkan penyerapan berarti perasaan menikmati pekerjaan, yang ditandai dengan intensitas tinggi dalam memusatkan perhatian pada

pekerjaan. Dengan demikian karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat dengan visi dan misi perusahaan serta memiliki kepedulian yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan akan dengan senang hati mengerjakan tugasnya dan tidak menganggapnya sebagai beban.

Menurut Harte, Schmidt dan Hayes (2002), keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan adalah keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan memiliki keterlibatan yang tinggi dengan perusahaan apabila organisasi memantau karyawannya dengan cara menemukan makna di dalam pekerjaan tersebut, karena biasanya, seorang karyawan hanya mengerjakan tugas yang di berikan dari atasan. Karyawan tersebut bekerja hanya untuk memperoleh gaji yang sesuai. Dengan tujuan yang terbatas itu, pekerjaan dilakukan tanpa adanya penghayatan yang mendalam. Dengan kata lain, pekerjaan dilakukan tanpa ada keterlibatan emosional (psikologi). Tugas dari seorang pemimpin adalah membantu karyawan menemukan makna/ tujuan dari setiap tugas yang mereka kerjakan. Seorang pemimpin harus menjelaskan secara detail visi dan misi perusahaan sehingga karyawan mmengetahui gambaran besar tujuan perusahaan. Sehingga karyawan memahami bahwa mereka dapat memiliki tujuan pribadi dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, mereka bersedia terlibat emosional secara penuh dalam organisasi.

Persepsi keadilan yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Artinya semakin mereka mempersepsikan diperlakukan adil maka kinerja karyawan akan semakin baik. Tetapi sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan tidak diperlakukan adil, maka kinerja karyawan akan semakin buruk. Setiap karyawan akan membandingkan hasil yang dia peroleh dari organisasi dengan pengorbanannya maupun dengan hasil yang telah diperoleh temannya. Hal ini akan memicu munculnya berbagai kajian dengan keadilan (yang dipersepsikan) dalam organisasi. Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional (*Organizational Justice*) sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Tanggungjawab seorang pemimpin adalah melakukan keadilan dalam organisasi.

Karena prinsip dari mengelola karyawan dengan adil adalah dengan menyeimbangkan kewajiban manajemen dengan karyawan, dalam kepustakaan lain dikemukakan bahwa prinsip dasar dalam manajemen sumber daya manusia adalah keadilan Gibson et al. (2012).

Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi tentang penilaian organisasi terhadap kontribusi karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini akan membentuk persepsi dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*) (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2002). Persepsi dukungan organisasi adalah cara yang dilakukan organisasi untuk menciptakan citra yang baik dari organisasi itu sendiri berdasarkan hubungan yang baik antara organisasi dengan karyawannya. Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan memiliki keterkaitan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasional (Schaufeli dan Bakker, 2004). Perilaku kewarganegaraan organisasional adalah perilaku individu yang bebas dan spontan yang dihasilkan dari karakter seseorang ataupun karakter pekerjaan atau organisasinya, perilaku ini juga merupakan perilaku yang berasal dari hubungan dengan atasan (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006). Perilaku ini dilakukan kepada organisasi dan atau rekan kerja, yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaan ataupun melalui pengaruh tidak langsung secara sosial yang berdasarkan peningkatan hubungan interpersonal (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006). Griffin dan Moorhead (2010) mengatakan bahwa Perilaku kewarganegaraan organisasional mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasi. Contoh perbandingan dua karyawan yang memiliki kualitas yang sama dalam sebuah pekerjaan. Tetapi salah satu dari mereka tidak bersedia bekerja sampai larut dan hanya mau bekerja sesuai dengan jam kerjanya, sedangkan salah seorang yang lain bersedia bekerja hingga larut meskipun itu di luar jam kerjanya, dia juga bersedia membantu bosnya kapanpun dibutuhkan. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan yang kedua memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih baik.

Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendefinisikan Perilaku kewarganegaraan organisasional adalah perilaku bebas individu yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem formal dan secara agregat berfungsi dengan keefektifan dan keefisienan dalam sebuah organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasional melibatkan beberapa perilaku yaitu perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku kewarganegaraan organisasional mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif kepada organisasinya.

Menurut Podsakoff et al. (2000), perilaku kewarganegaraan organisasional dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan, yaitu Perilaku kewarganegaraan organisasional dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial, dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif, dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas - aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Perilaku kewarganegaraan organisasional tidak terdapat pada *job description* karyawan, namun diharapkan karena mendukung keefektifan sebuah organisasi dan kelangsungan hidup organisasi khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin kompetitif (Budiharjo, 2004). Jika karyawan dalam organisasi memiliki perilaku kewarganegaraan organisasional, maka usaha untuk mengontrol karyawan akan menurun karena karyawan dapat mengontrol

perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Tetapi, kurangnya perilaku kewarganegaraan organisasional ini sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi.

Hotel XXX Surabaya sebagai salah satu hotel di Surabaya mempunyai kepentingan untuk mengetahui keterlibatan karyawan melalui Perilaku kewarganegaraan organisasional. Berdasarkan informasi dari bagian sumber daya manusia, ada beberapa kasus yang terjadi di salah satu Hotel di Surabaya akibat masih kurangnya perilaku kewarganegaraan organisasional, yaitu 5% karyawan masih sering terlambat masuk kerja dengan alasan bangun kesiangan atau macet. Selain masalah keterlambatan, ketiadaan perilaku kewarganegaraan organisasional juga terlihat dari adanya fakta bahwa 3% karyawan masih suka membolos kerja. Karyawan - karyawan yang tidak masuk tersebut beralasan karena sakit, cuti, dan ada juga yang membolos tanpa keterangan. Kasus lainnya, yaitu sebesar 3% adalah karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas yang merupakan tanggung jawabnya sendiri. Jika terjadi masalah maka karyawan hanya memberi saran dan kurang peduli terhadap rekan kerja yang membutuhkan pertolongan, kurang memiliki inisiatif untuk menolong rekan kerja ketika ditegur atau diperintahkan oleh atasan ataupun senior mereka. Selain itu karyawan masih sering mengeluh tentang sikap pimpinan yang seringkali mengabaikan pendapat mereka sehingga karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki keinginan bekerja dengan lebih efektif.

Indikasi rendahnya persepsi dukungan organisasional (*Perceived Organization Support*) juga terlihat dari hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia yaitu perusahaan menekankan karyawan untuk saling membantu rekan kerja walaupun hal itu tidak terdapat dalam *job description*. Tetapi karyawan tidak mengetahui sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi mereka dalam menjalankan tugasnya dan kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Selain itu juga, menurut salah satu karyawan Hotel tersebut, karyawan jarang di berikan uang lembur atau uang bonus apabila mereka bekerja di atas pukul 17.00 pm, karyawan juga tidak di berikan gaji yang sama

pada kriteria - kriteria tertentu. Hal ini yang membuat karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Sehingga banyak karyawan yang berkeinginan untuk meninggalkan organisasi apabila mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Kasus – kasus di atas menunjukkan bahwa ada beberapa pegawai yang kurang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasional. Pada saat ini, tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan sehingga menyebabkan sedikit terganggunya aktivitas perusahaan.

Rich et al (2010), menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasional. Persepsi dukungan organisasional menumbuhkan perilaku sosial antar rekan kerja dan organisasi, karena rasa peduli organisasi terhadap karyawan ini membuat karyawan merasa harus membalas budi terhadap organisasinya (Alkerdawy, 2014). Perilaku kewarganegaraan organisasional mampu mempengaruhi keefektifan organisasi di karenakan berbagai hal seperti yang di ungkapkan oleh Pareke (2004), yaitu perilaku kewarganegaraan organisasional bisa meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan manajerial, efektivitas penggunaan sumber daya organisasional, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan bisnis dan menjadi dasar efektif untuk aktivitas koordinasi antar tim dan antar kelompok kerja. Sedangkan apabila perilaku kewarganegaraan organisasional tidak terwujud dalam perusahaan, maka akibat yang muncul adalah ketika perusahaan memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan sehingga pada akhirnya tujuan tidak dapat dicapai dengan semestinya.

Eisenberger et al (1986) dalam hal ini mendefinisikan persepsi dukungan organisasional sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauhmana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Keyakinan global yang dimaksud adalah terdapatnya konsistensi dari para karyawan mengenai berbagai penilaian dari organisasi yang mungkin diberikan kepada mereka dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi baik menguntungkan maupun merugikan bagi mereka. Teori persepsi dukungan

organisasional menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (persepsi dukungan organisasi). Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat ditunjukkan dengan menampilkan sikap positif dan perilaku kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasional yang besar yang tinggi akan mudah untuk memiliki perilaku kewarganegaraan organisasional yang baik. Oleh karena itu, perilaku kewarganegaraan organisasional memegang peranan penting di dalam membuat karyawan semakin meningkatkan performanya demi kemajuan Hotel.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh variabel keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasional terhadap keterlibatan karyawan dan dampak keterlibatan karyawan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional pada karyawan salah satu Hotel di Surabaya.

## **1.2 Batasan Masalah**

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini meneliti tentang pengaruh keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasional terhadap keterlibatan karyawan dan dampak keterlibatan karyawan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional pada karyawan salah satu Hotel di Surabaya.
2. Pengujian terhadap model yang di teliti menggunakan data dari hasil pembagian kuesioner kepada objek yang di teliti.
3. Perhitungan dan analisis hasil kuesioner menggunakan alat bantu software SPSS 22.0

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian adalah:

1. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan?
2. Apakah Persepsi Dukungan Organisasional berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan?
3. Apakah Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasional?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) dalam *Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)*.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan yang diajukan dalam penelitian adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Keadilan Organisasional* terhadap *Keterlibatan Karyawan*
2. Menganalisis pengaruh *Persepsi Dukungan Organisasional* terhadap *Keterlibatan Karyawan*
3. Menganalisis pengaruh *Keterlibatan Karyawan* terhadap Perilaku kewarganegaraan organisasional

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian akan dibagi menjadi, yaitu manfaat teoritis dan praktis, yang akan diuraikan sebagai berikut:

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk menambah pemahaman mengenai *Keterlibatan Karyawan* dan pengaruhnya yang terdiri dari *Keadilan*

Organisasional, Persepsi Dukungan Organisasional serta konsekuensinya yang terdiri dari Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Di harapkan penelitian ini menjadi referensi yang baik bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang baru.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Dengan diketahuinya hubungan antara satu hipotesis dengan hipotesis yang lain dapat menjadi masukan bagi manajemen salah satu Hotel di Surabaya untuk mendukung perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi sumber daya manusia kedepan dan khususnya dalam rangka meningkatkan aspek - aspek yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan dapat menghubungkannya dengan efektivitas kinerja karyawan salah satu Hotel di Surabaya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, pembatasan dan perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian yang diharapkan, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis**

Bab ini berisi tinjauan teori yang mendiskripsikan pengertian *Keadilan Organisasional*, *Keterlibatan Karyawan*, *Persepsi Dukungan Organisasional*, *Perilaku kewarganegaraan organisasional*. Selain itu bab ini menjelaskan kategori *organizational justice*, menjelaskan faktor yang penting untuk memahami kondisi engagement atau dis-engagement dari seorang karyawan di tempat kerja, jenis keterlibatan (*engagement*) dan aspek - aspek *organizational citizenship behavior*. Pada bab ini juga berisi tentang penelitian terdahulu, hipotesis model penelitian dan bagan alur berpikir.

### Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi uraian tentang jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, dan teknik analisis data yang digunakan.

### Bab IV Analisis Data dan pembahasan

Bab ini berisi uraian tentang gambaran umum salah satu Hotel di Surabaya, analisis data yang berupa statistic deskriptif yang terdiri dari karakteristik responden, gambaran umum responden, tanggapan responden, hasil uji validitas, analisis statistic deskriptif variable, hasil uji reliabilitas, hasil uji normalitas, hasil uji linearitas, analisis regresi, uji signifikansi parsial (Uji-T) dan pembahasan

### Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan, implikasi dan rekomendasi bagi perusahaan dan bagi peneliti selanjutnya.