

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi telah mengubah pola kerja organisasi di Indonesia, tak terkecuali pada perusahaan-perusahaan daerah. Perubahan zaman yang berkembang pesat menuntut perusahaan untuk terus mengembangkan kreativitas dan inovasi sebagai aset yang tidak berwujud. Keberlangsungan organisasi tidak akan bertahan tanpa keberadaan dan peran para anggotanya, oleh karenanya sumber daya manusia menjadi aset utama dalam perusahaan. Sebagai aset utama perusahaan, para pemimpin dituntut untuk senantiasa melakukan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan daya saing organisasi yang dipimpinnya.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam organisasi, karena berkaitan dengan pengadaan, pengarahan, pengembangan, penggerakkan dan pemberdayaan sumber daya insani agar bisa memberikan kontribusi secara efektif dan efisien sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini menegaskan, bahwa sumber daya manusia menjadi aset strategis yang memainkan peran kunci dalam pencapaian visi, misi, dan pembentukan hubungan antar individu.

Dalam upaya mencapai tujuan dan misi yang berkelanjutan, pegawai dituntut untuk bersedia melakukan lebih dari batas minimal, formal dan spesifik dalam aspek teknis secara sukarela, melakukan peran tambahan. *Organizational Citizenship Behavior* atau lebih sering disingkat OCB menggambarkan perilaku

pegawai yang secara spontan meningkatkan produktivitas organisasi. Pegawai dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi akan menjadi aset perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Hal ini karena pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* akan secara sukarela membantu menyelesaikan pekerjaan lainnya tanpa memikirkan imbalan yang akan diperoleh nantinya. Tentunya ini merupakan perilaku positif yang mampu meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Organ et al. (2006) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pegawai yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas suatu organisasi yang tidak diminta secara eksplisit dan tidak ada imbalan formal. Sederhananya, *Organizational Citizenship Behavior* diartikan sebagai bentuk perilaku kerja pegawai yang melebihi tanggung jawabnya. *Organizational Citizenship Behavior* tentunya potensial memengaruhi efektivitas perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang karena dapat meminimalisir akibat lemahnya kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia.

Manajemen organisasi secara teoritis dapat menciptakan ataupun meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengetahui penyebab atau faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Podsakoff et al., (2010) variabel yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya ialah perbedaan individu, sikap terhadap sikap kerja dan variabel kontekstual. Perbedaan individu mencakup pada kepribadian, kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, motivasi dan nilai-nilai individu.

Adapun sikap kerja diartikan dengan bagaimana seseorang bersikap dan pandangan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap kerja meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja, persepsi keadilan, *organizational justice*, dan keterikatan kerja. Sedangkan variabel kontekstual merupakan pengaruh luar yang berasal dari pekerjaan, kelompok kerja, organisasi atau lingkungan kerja. Variabel kontekstual meliputi karakteristik tugas, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan organisasi dan etika organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Quality of Work Life* sebagai variabel bebas yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian terdahulu, Mohammad, Kiumarsi dan Hashemi (2016) dan Zurahmi dkk (2018) menemukan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya pegawai yang kualitas kehidupan kerjanya terpenuhi maka akan cenderung menonjolkan sikap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pegawai yang bekerja melebihi standar yang ditetapkan organisasi dan tidak pernah menunjukkan keluhan dalam bekerja merupakan indikator dari *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk mempertahankan keberlangsungan itu, tentunya organisasi perlu memperhatikan kebutuhan pegawai dan meningkatkan kualitas kehidupan pegawai agar mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya juga.

Menurut Al Dalayeen (2017) *Quality of Work Life* adalah tujuan dan proses berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan. Makna sebuah tujuan, *Quality of Work Life* diartikan sebagai komitmen perusahaan untuk meningkatkan kerja,

menciptakan kerja dan lingkungan kerja yang dibutuhkan pegawai guna mendorong pegawai berkontribusi lebih banyak untuk perusahaan. Sebagai proses, *Quality of Work Life* tentunya memerlukan upaya dan keterlibatan orang-orang dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

*Quality of Work Life* ini berarti bagaimana perusahaan memanfaatkan dengan maksimal sumber daya yang ada untuk pemenuhan kebutuhan anggotanya tak terkecuali sumber daya manusianya. Hal ini berpusat pada pengembangan kesadaran dan pemahaman untuk lebih peduli dan tanggap antar anggota organisasi. Dengan ini, bisa dinyatakan bahwa *Quality of Work Life* masuk pada kategori variabel kontekstual yang dapat memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain variabel di atas, peneliti menggunakan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi antara *Quality of Work Life* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian Devi Ariska (2017) menemukan bahwa *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan hasil penelitian Olivia dkk (2022) menjelaskan bahwa *Work Engagement* dapat memediasi *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Work Engagement* pegawai semakin tinggi pula kemungkinan pegawai berperilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif dan puas dengan ditandai dengan semangat, dedikasi dan senang terhadap pekerjaannya. Artinya pegawai dengan *work*

*engagement* akan menjunjung tinggi nilai-nilai kerja individualnya dan banyak berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Perasaan positif yang dimaksud berkaitan dengan kepuasan kerja yang tinggi yang dihasilkan dari evaluasi yang baik terhadap apa yang dilakukan organisasi untuk pegawai. Bisa dikatakan bahwa *quality of work life* sebagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi juga memengaruhi munculnya *work engagement*.

Dalam penelitian ini, *work engagement* digambarkan sebagai orang yang hadir secara utuh baik fisik maupun psikologis, terintegrasi dan fokus dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai dengan *work engagement* terbuka terhadap dirinya sendiri dan orang lain serta terhubung dengan pekerjaannya sehingga membawa diri mereka seutuhnya untuk memaksimalkan kinerja.

Karena merasa terhubung dengan pekerjaannya, mereka akan lebih cepat menyelesaikan tugas dan tidak akan sungkan untuk membantu rekannya yang kesulitan karena keterbukaannya. Hal ini mengindikasikan kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* pada seorang pegawai dengan *work engagement*. *Work engagement* termasuk pada kategori perbedaan individu dan sikap kerja yang dapat memengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Di samping itu, terdapat beberapa penelitian seperti Syahbanuari dan Dudung (2019), Suriyana dan Kumbara (2020), Timotius dan Berlianto (2022) menemukan hasil sebaliknya dimana *quality of work life* dan *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini

berarti menandakan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak dipengaruhi oleh *quality of work life* dan *work engagement*, melainkan terdapat variabel lain yang memengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan hasil penelitian ini merupakan *gap* yang digunakan peneliti untuk menguji pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

Objek dalam penelitian ini adalah PT Lembaga Keuangan Mikro Garut. PT Lembaga Keuangan Mikro Garut merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik bersama antara Pemerintah Kabupaten Garut dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang didirikan dengan tujuan untuk memberikan jasa pemberdayaan dan pengembangan usaha masyarakat, khususnya masyarakat berpenghasilan rendah.

Menurut laman OJK (2022) Lembaga Keuangan Mikro memiliki tiga tujuan utama diantaranya untuk meningkatkan akses pendanaan bagi masyarakat dalam skala mikro, untuk membantu meningkatkan pemberdayaan ekonomi dan produktivitas masyarakat, serta untuk membantu meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat terutama masyarakat yang berpenghasilan rendah.

Dalam upaya mencapai visi dan misi dengan persaingan ketat di industri keuangan, PT Lembaga Keuangan Mikro Garut perlu memastikan bahwa pegawai tidak hanya memiliki performa yang tinggi tetapi juga perlu menunjukkan perilaku ekstra atau sering disebut *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam konteks ini, perlu bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, mencakup perilaku sukarela dalam melakukan peran

di luar tugas pokok namun berkontribusi terhadap efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Melalui pra survey yang peneliti lakukan pada perusahaan tersebut, didapatkan sejumlah fakta menarik berkenaan dengan variabel-variabel yang diteliti, sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil wawancara dengan 12 pegawai di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Wawancara mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

Pertanyaan	Respon Alternatif	
	Ya	Tidak
Apakah anda bersedia membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya?	7	5
Apakah anda bersedia melakukan tugas diluar tanggungjawab anda?	7	5
Apakah perusahaan memiliki asas kekeluargaan?	7	5

Sumber : Hasil Wawancara Responden (Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan hasil wawancara pada tabel 1.1 di atas, peneliti menemukan bahwa 5 dari 12 tidak terindikasi memiliki *Organizational Citizenship Behavior*. Narasumber beralasan bahwa mereka lebih fokus pada tugas masing-masing dan cenderung lebih senang bekerja sendiri sehingga membuat mereka acuh terhadap lingkungan sekitar. Sedangkan 7 dari 12 menyatakan bahwa asas kekeluargaan dalam perusahaan sangat dijunjung tinggi.

Salah satu faktor yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Quality of Work Life* mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai di tempat kerja, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, *work-life*



*balance* dan kesempatan pengembangan karir. Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai yang pada gilirannya dapat mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Wawancara mengenai *Quality of Work Life* (X)**

Pertanyaan	Respon Alternatif	
	Ya	Tidak
Apakah kualitas kehidupan kerja anda sudah terpenuhi di tempat kerja?	7	5
Apakah perusahaan menjamin pengembangan karir anda?	8	4

Sumber : Hasil Wawancara Responden (Data diolah Peneliti, 2024)

Adapun hasil wawancara pra survey mengenai variabel bebas peneliti menemukan 5 dari 12 pegawai menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja pegawai masih kurang baik. Artinya PT Lembaga Keuangan Mikro belum memerhatikan terkait kualitas kehidupan kerja pegawai sepenuhnya.

Kepala Bagian Umum Pusat menyebutkan bahwa PT Lembaga Keuangan Mikro Garut telah mengalami peningkatan volume kerja dan tekanan untuk memenuhi target perusahaan. Namun peningkatan ini tidak disertai dengan peningkatan fasilitas kerja yang memadai sehingga pegawai merasa kurang nyaman dan lebih mudah stres. Hal ini tentunya berpotensi menurunkan motivasi pegawai untuk melakukan tugas tambahan atau menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara pada tabel 1.2 menunjukkan 4 dari 12 pegawai lain juga menyebutkan bahwa sering kali merasa tidak memiliki peluang yang cukup untuk berkembang secara profesional. Program pelatihan dan



pengembangan yang tersedia masih terbatas dan tidak merata bagi semua pegawai yang tentunya hal ini dapat menurunkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap perusahaan yang akan berdampak pada rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior*.

Namun, pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak selalu langsung. Oleh karena itu peneliti menambahkan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. Variabel ini mencakup aspek-aspek seperti semangat, dedikasi dan absorpsi dalam pekerjaan yang dapat memediasi antara hubungan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Artinya, ketika kualitas kehidupan kerja rendah bisa jadi meningkat akibat adanya *Work Engagement* ataupun sebaliknya, kualitas kehidupan kerja tinggi bisa jadi turun akibat *Work Engagement* namun dapat berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Wawancara mengenai *Work Engagement* (Z)**

Pertanyaan	Respon Alternatif	
	Ya	Tidak
Apakah anda senang dengan pekerjaan anda?	6	6
Apakah anda merasa terikat dengan pekerjaan anda?	6	6
Apakah anda merasa senang jika atasan melibatkan anda dalam pekerjaan diluar tugas anda?	6	6

Sumber : Hasil Wawancara Responden (Data diolah Peneliti, 2024)

Berdasarkan hasil wawancara pra-survei, 6 dari 12 pegawai menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah. Mereka cenderung kurang partisipatif dan

tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. *Work engagement* yang rendah ini dapat menjadi penghambat bagi pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, meskipun mereka memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik. Selain itu, kecenderungan minimnya *work engagement* juga diakibatkan oleh meningkatnya beban kerja sehingga pegawai tidak menikmati pekerjaannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mempertimbangkan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai PT Lembaga Keuangan Mikro Garut. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan variabel di atas diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen PT Lembaga Keuangan Mikro Garut dalam merancang dan mengimplementasikan strategi peningkatan *Quality of Work Life* dan *Work Engagement* yang pada akhirnya dapat memperkuat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat mendukung tujuan perusahaan.

Dengan fenomena ini, peneliti berusaha melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “**Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Penelitian di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut)**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti membuat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan kerja.

2. Diduga *quality of work life* memengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Tingkat *work engagement* pada karyawan terbilang rendah.
4. Diduga *quality of work life* memengaruhi tingkat *work engagement*.
5. Terdapat *gap* penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, berikut uraian rumusan masalah penelitian:

1. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut?
2. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Work Engagement* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut?
4. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini ditujukan untuk sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut.

2. Untuk menguji pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut.
3. Untuk menguji pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut.
4. Untuk menguji peran *Work Engagement* dalam memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Lembaga Keuangan Mikro Garut.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis merupakan manfaat jangka panjang dalam pengembangan variabel dan teori terhadap pihak-pihak bersangkutan. Manfaat teoritis dan manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Secara Teoritis**

Temuan penelitian ini dapat memberikan justifikasi empiris dan memberikan kontribusi teoritis serta menambah pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu manajemen terutama dalam konsentrasi sumber daya manusia dan perilaku organisasi terutama dalam *organizational citizenship behavior*, *quality of work life* dan *work engagement*.

##### **Manfaat Secara Praktis**

###### **a. Bagi Penulis**

- 1) Menambah wawasan agar menjadi pegangan ketika menerapkan ilmu pengetahuan yang telah didapat selama pembelajaran ke dalam dunia kerja maupun masyarakat.

2) Memenuhi syarat menempuh ujian akhir Prodi/Jurusan Manajemen S1  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

b. Bagi Perusahaan

Instansi mengetahui manfaat dan faktor apa saja yang memengaruhi pegawai dalam berperilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi informasi untuk dijadikan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan keputusan perusahaan.

c. Bagi Fakultas

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah referensi bacaan mengenai perilaku organisasi khususnya Sumber Daya Manusia yang dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, *Quality of Work Life* dan *Work Engagement*.

