

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia yang kompetitif saat ini, persaingan bisnis semakin ketat bagi setiap perusahaan karena setiap perusahaan sangat dituntut melalui persaingan untuk meningkatkan kreatifitas dan inovasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya, tentu saja hal ini bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas dan keuntungan perusahaan baik perusahaan yang bergerak dibidang barang maupun jasa semuanya ingin memaksimalkan keuntungan tersebut baik untuk perusahaan maupun masyarakat serta lingkungan sekitar. Artinya setiap perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing dan memiliki karyawan yang berkualitas hanya perusahaan dengan orang-orang berbakat yang dapat tumbuh dan menghadapi ketidakpastian bisnis.

Peran tenaga kerja atau sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting, karena tanpa dukungan sumber daya manusia yang baik perusahaan akan kesulitan mencapai tujuannya, untuk mengurangi keterbatasan ini, orang harus dilihat sebagai aset perusahaan yang paling berharga pentingnya peran sumber daya manusia juga terlihat pada perusahaan yang memiliki teknologi dan prosedur kerja yang sama persis, namun dengan fleksibilitas dan produktivitas yang berbeda. Hal ini tentu saja karena kurangnya manajemen dan manajemen personalia, karena penggerak perusahaan adalah individu anggota.

Mengelola sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah karena sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan, masalah yang dihadapi perusahaan tentunya tidak sedikit, sehingga perilaku yang diharapkan perusahaan dari sumber daya manusia adalah sikap ikhlas dalam bekerja dan kemampuannya melaksanakan pekerjaan dengan benar, efektif, dan efisien. Dengan cara ini, masalah yang

dihadapi perusahaan setidaknya berkurang dan tidak bertambah karena karyawan tidak bekerja keras.

Sumber daya manusia memiliki peran yang penting sekaligus salah satu faktor penyebab timbulnya suatu permasalahan dalam perusahaan karena tentunya permasalahan yang dihadapi perusahaan tidaklah sedikit, maka perilaku dari sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan adalah perilaku yang sedia bekerja dengan sepenuh hati untuk bekerja serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik secara efektif dan efisien. Dengan begitu, masalah yang dihadapi perusahaan sedikitnya akan berkurang tidak bertambah akibat karyawan yang tidak bekerja dengan kesungguhan.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan saat ini membutuhkan karyawan yang sangat loyal terhadap perusahaan, bukan hanya karyawan yang hanya melihat berapa besaran kompensasi yang mereka terima dan hanya terpaku pada *job description* tapi harus ada rasa keterikatan, ikatan ini disebut juga dengan komitmen *organisational* karyawan terhadap perusahaan, yang harus senantiasa dipelihara dan ditingkatkan agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan dan bekerja dengan setia dan sepenuh hati. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan akan selalu memberikan kontribusi yang lebih jika hal ini dapat dicapai, karyawan akan rela melakukan apapun di luar tugasnya, ini dikenal sebagai perilaku *extra role Behavior*.

Saat ini, perusahaan harus mampu tidak hanya meminta karyawan untuk bertindak *in role behavior*, tetapi juga bisa menunjukkan perilaku *extra-role behavior*, karena perilaku ini tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan. Akan tetapi perilaku *extra-role behavior* ini akan diapresiasi oleh perusahaan jika karyawan tersebut dapat mendemonstrasikannya. Perilaku *extra-role behavior* ini kemudian dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)* atau perilaku kewargaorganisasian.

D.W.Organ (1988) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku independen tidak berhubungan langsung dengan sistem bonus dan

penggunaan langsung meningkatkan efektivitas organisasi. Secara substantional, OCB adalah hal yang penting sebagai mesin penggerak sosial terorganisir. OCB menciptakan fleksibilitas bahwa organisasi harus bekerja melalui berbagai keadaan darurat dan menciptakan keterkaitan antar elemen organisasi. Dari sisi yang lain Dyne (1994) mengusulkan OCB sebagai perilaku yang bermanfaat dalam organisasi untuk melakukannya secara sukarela tugas di luar pekerjaan. Tinggi OCB pada staf, menunjukkan kehadiran fleksibilitas dan kemauan untuk bekerja diluar batas formal pekerjaan dan kepemilikan kesediaan untuk secara sukarela berpartisipasi dalam kegiatan tim, meskipun tidak ada spesifikasi resmi dalam tugas tersebut. D. W. Organ (1988) mengelompokkan OCB kedalam lima dimensi perilaku yang menunjukkan aktivitas di luar organisasi yang mendukung, *civic virtue* (image atau reputasi), *sportsmanship* (kesediaan untuk menerima hal-hal yang kurang ideal), *conscientiousness* (melakukan pekerjaan atas persyaratan minimal yang ditentukan), *altruism* (perilaku menolong), dan *courtesy* (mencegah terjadi suatu masalah).

Perusahaan yang efektif adalah perusahaan yang di mana karyawan bekerja sama untuk mencapai hasil yang maksimal, dan ini dapat dilihat dalam interaksi yang harmonis antara manajer, bawahan, kelompok, dan sistem di dalam perusahaan. Akibatnya, dimungkinkan untuk menciptakan *output* sumber daya manusia yang aktif dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan karyawan dapat memperoleh rasa kepuasan melalui perilaku kewargaorganisasian yang tinggi yang disebut juga sebagai *organizational citizenship behavior*.

Mengenai pembahasan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Budiharjo (2014) menyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara hampir semua aspek perilaku kewargaorganisasian (OCB) dan komitmen organisasi. Selain itu, seorang calon pekerja yang mendaftar di suatu perusahaan secara sadar memilih posisi yang ingin diambalnya, sehingga jika dia terpilih untuk posisi tersebut, dia selalu berkomitmen karena itulah yang diinginkannya. Dimungkinkan juga untuk meningkatkan

komitmen organisasi dengan menyelaraskan nilai-nilai setiap karyawan dengan perusahaan. Logikanya, jika karyawan tersebut memiliki komitmen yang besar terhadap perusahaan, maka orang tersebut akan melakukan segalanya untuk kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasi adalah rasa keterkaitan psikologis dan fisik anggota organisasi dengan organisasinya. Komitmen organisasi sangatlah penting bagi organisasi untuk menciptakan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi adalah kesediaan seorang karyawan untuk tetap bertahan bersama organisasinya sampai masa yang akan datang. Komitmen menunjukkan di mana karyawan perusahaan tetap bertahan dengan perusahaannya saat ini dan mengabdikan bekerja untuk kemajuan perusahaan, serta menunjukkan keinginan mereka untuk fokus pada perusahaan. Loyalitas karyawan memengaruhi komitmen organisasi, ini juga merupakan faktor dalam meningkatkan kinerja dan inovasi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki komitmen organisasi yang kuat akan selalu berusaha mengembangkan diri untuk memajukan organisasi. Akan tetapi jika sebaliknya ketika karyawan tidak merasa memiliki komitmen organisasi maka mereka akan cenderung tidak memiliki loyalitas terhadap perusahaan bahkan bisa sampai tidak setia terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak nyaman cenderung kehilangan hasrat mereka untuk bekerja maksimal, tanpa khawatir tentang tujuan organisasi. Aspek komitmen organisasi yang diukur dalam penelitian ini mengacu pada teori Allen dan Meyer (1991). Berdasarkan teori Allen dan Meyer, komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

- a) Komitmen Afektif (emosional): Kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam suatu organisasi karena keterikatan emosional mereka dengan organisasi. Dimensi inilah yang paling sering dibahas dalam studi perilaku organisasi.

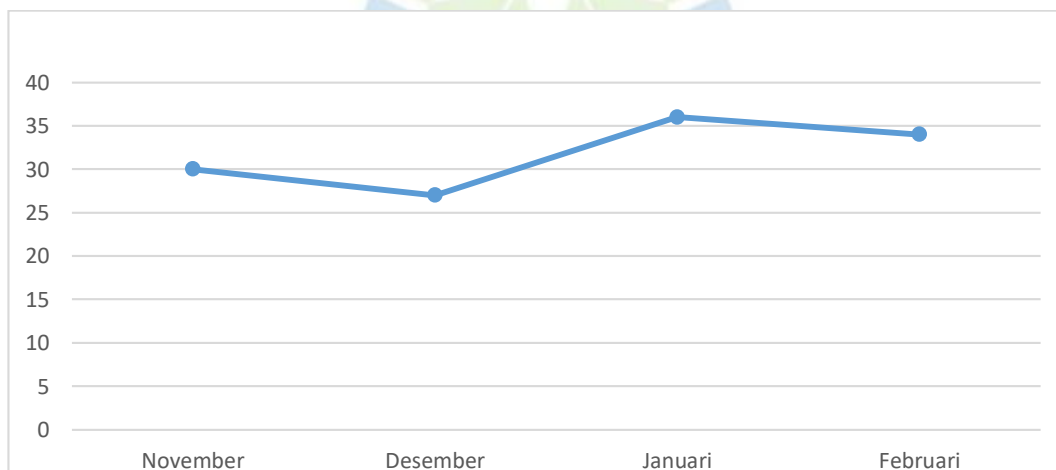
- b) Komitmen normatif (Norma): Keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kewajibannya untuk patuh. Komitmen normatif juga disebut sebagai komitmen etis.
- c) Komitmen berkelanjutan (*Commitment Continue*): Keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena ia mempertimbangkan manfaat kelangsungan hidup dan kerugian transisi.

Pembentukan komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat terjadi melalui keterlibatan *job characteristics*, yang dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan atau *job characteristics*, Hackman dan Oldham (2009; 167) mengembangkan sebuah model *job characteristics* (*Job Characteristics Model-JCM*) apa penjelasannya, yaitu setiap pekerjaan dapat dijelaskan dalam lima dimensi pekerjaan dasar, yaitu: Ragam keterampilan (*variety of skills*), identitas tugas (*task identity*), kepentingan tugas (*task meaning*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feedback*). Berdasarkan hasil penelitian di bidang ini, Orang-orang yang pekerjaannya melibatkan tingkat perbedaan keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas akan membuat mereka merasa sangat berartinya pekerjaan tersebut.

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan dan perilaku kewargaorganisasian (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya jika karakteristik pekerjaan yang terdiri dari keragaman keterampilan, identitas pekerjaan, relevansi pekerjaan, otonomi dan umpan balik, dan kepuasan kerja lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka komitmen organisasi akan meningkat. Mirip dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), semakin tinggi *organizational citizenship behavior* (OCB), maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi. OCB ini mencakup banyak perilaku, termasuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah dengan pekerjaannya, secara sukarela mengambil tugas tambahan tanpa mengharapkan imbalan, dan mematuhi aturan dan prosedur tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki satu aspek di mana perilaku individu sesuai dengan semua aturan atau peraturan organisasi, bahkan

jika tidak ada yang mengawasinya. Masalah disiplin pegawai dapat disebabkan oleh beberapa hal, terutama jika ruang lingkup organisasi itu luas dan kompleks.

Dalam penelitian ini peneliti mengangkat permasalahan yang terdapat pada industri retail yaitu PT. Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya. PT. Tasco Sejahtera Abadi (TASCO) adalah toko lokal di Tasikmalaya. Singkatan Tasco sendiri adalah Tasik Company dengan motto Murah, Lengkap dan Nyaman. Berdasarkan observasi yang dilakukan, permasalahan yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan disiplin kerja, diantaranya adalah keterlambatan kerja. Begitu juga dengan Tasco, dimana selalu saja ada karyawan yang terlambat masuk kerja setiap harinya. Begitu pula dengan PT. Tasco Sejahtera Abadi dimana selalu ada karyawan yang terlambat masuk kerja setiap harinya. Hal ini didukung dengan tabel frekuensi tingkat keterlambatan pegawai bulan November, Desember, Januari, dan Februari tahun 2022-2023, yaitu sebagai berikut:



*Sumber : PT. Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya yang diolah oleh peneliti.*

**Gambar 1. 1**

**Frekuensi Tingkat Keterlambatan Kerja PT. Tasco Sejahtera Abadi  
(TASCO)**

Tabel tersebut menunjukkan bahwa tingkat keterlambatan PT. Tasco Sejahtera Abadi (TASCO) mengalami pasang surut dari November hingga Februari. Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat disiplin pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua pegawai menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Nyatanya, tidak mudah untuk menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Beberapa bukti tindakan disipliner yang masih sering terjadi menjadi bukti kualitas pegawai yang masih kurang, terutama dalam hal personal dan pola pikir pegawai. Karena umumnya orang tidak memiliki inisiatif untuk melakukannya dengan benar, malah harus ada tekanan terlebih dahulu, sehingga mereka melakukannya dengan benar.

Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang pengaruh *job characteristics* terhadap komitmen organisasi, yang juga dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi (OCB), yang tertuang dalam judul: “Pengaruh *job characteristics* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya”.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Banyak hal yang tidak menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang dapat terjadi, salah satunya ketika karyawan terlambat masuk kerja.
2. Beberapa hal yang mungkin dianggap tidak penting di tempat kerja, seperti membantu beberapa rekan kerja yang jarang dilakukan, akan mengganggu keberlangsungan perusahaan.
3. Menunda pekerjaan sering kali terjadi karena waktu kerja yang luang dan cuti sangat berdampak pada kemajuan usaha.

Penelitian yang dilakukan di PT. Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya dengan beberapa data yang diperoleh peneliti, permasalahan utama dalam hal



ini adalah tingkat kedisiplinan dan kesadaran karyawan, yang otomatis juga mencerminkan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang rendah. Adanya OCB dapat disebabkan oleh *job characteristics* yang ada di PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya, karena menurut penelitian sebelumnya ada yang menyatakan bahwa *Job Characteristics* berpengaruh positif terhadap OCB. Kemudian *job characteristics* atau karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan, karena jika *job characteristics* atau karakteristik pekerjaan dapat memuat tugas-tugas karyawan dan memberikan makna yang jelas akan membuat karyawan tersebut memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan merasa perlu ikut andil lebih dalam perusahaannya. Jika komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi, maka perilaku OCB akan lebih mudah diterapkan di lingkungan kerja.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *job characteristics* mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya?
2. Apakah *job characteristics* mempengaruhi komitmen organisasi karyawan PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya dalam organisasi?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya?
4. Seberapa besar pengaruh *job characteristics* berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya?



### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dibagi menjadi 4 tujuan yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Studi kasus pada karyawan PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap komitmen organisasi studi kasus pada karyawan di PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dalam perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) studi kasus pada karyawan PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi studi kasus pada karyawan di PT.Tasco Sejahtera Abadi Tasikmalaya.

### D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan aplikasinya. Berikut manfaat dari penelitian ini :

1. Kegunaan teoritis diharapkan nantinya pada penelitian yang ditulis dalam skripsi ini bisa menjadi novelty pada Jurusan Manajemen UIN Sunan Gunung Djati Bandung serta dengan terciptanya penelitian ini bisa dijadikan acuan untuk mengembangkan kajian tentang *job characteristics*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan komitmen organisasi dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Kegunaan Praktis
  - a) Bagi peneliti: Semua proses di dalam penelitian ini dijadikan sebagai wadah bagi penulis mengaplikasikan suatu ilmu dan pengetahuan yang didapatkan sewaktu masa perkuliahan dan lebih memperkaya ilmu dan pengetahuan penulis dalam berpikir dan bertindak dalam kehidupan. Dan juga penelitian ini dijadikan

sebagai salah satu syarat agar mendapat gelar sarjana pada masa perkuliahan selesai.

- b) Bagi Lembaga atau Perguruan Tinggi : Penelitian ini bisa dijadikan patokan atau referensi untuk peneliti lain dalam melaksanakan penelitian yang serupa.
- c) Bagi objek Penelitian : Diharapkan bahwa pada masanya penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi oleh PT.Tasco Sejahtera Abadi Untuk kemajuan perusahaan.
- d) Bagi Umum : Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan referensi ataupun rujukan untuk masyarakat terkhususnya juga untuk mahasiswa.

